

Jaime Maristany

**EMPLEO Y
DESARROLLO
DE PERSONAL**

LAYETANA EDICIONES

Colección

EL HOMBRE Y LA ORGANIZACIÓN

© 1978 by LAYETANA EDICIONES. Pacheco de Melo 1898, 4º "A", Buenos Aires. © Hecho el depósito que fija la ley 11.723. © Tercera edición. © Colaboraron en la misma: Diseño de tapa: Pablo Barragán. © Composición y armado: Linotipia Ciriaco. © Impresión: Del Carril Impresores. © Tapas impresas por Miguel Barberá Real con películas del mismo. © Los trabajos de encuadernación estuvieron a cargo de Talleres Libertad. © Se usó papel 65 x 95 Obra Zárate de 70 gs. y se imprimieron 2.000 ejemplares. © El cuidado de la edición estuvo a cargo de Luis O. Tedesco. © Printed and made in Argentine. © Hecho e impreso en la Argentina. © C.D.U. 658.3.01 ©

ANÁLISIS PREVIO

EL HOMBRE Y LA EMPRESA

Vamos a intentar introducirnos en los principios y en las técnicas del empleo y del desarrollo de personal. Esto significa entrar en la dinámica de la organización, en sus objetivos, en sus circunstancias; implica también comprender someramente qué es empresa y qué es el hombre en ella.

El tema es arduo y amplio. Cada una de las afirmaciones que hagamos en este breve espacio podría dar lugar a muchas páginas. Pero eso nos distraería de nuestra finalidad, por lo cual vamos a hacer ese análisis de una forma corta aunque completa en su lineamiento y dejaremos para otro momento la demostración de las afirmaciones nacidas del análisis del complejo campo del hombre y la organización.

Para iniciar este proceso analítico debemos ubicar ambos términos de la ecuación. El hombre y la organización no son iguales. Esto surge fácilmente de la descripción de esta última: la organización se constituye cuando se conjugan dos elementos imprescindibles, de otro modo no existe. El primer elemento está constituido por uno o más hombres que han decidido un objetivo. Con lo que necesariamente lo primero es que haya hombres, porque si no los hay no existe organización, no hay empresa. En cambio, el hombre puede vivir sin conformar una organización—después su tendencia gregaria le hará hacerlo, pero no está muerto si no lo hace, y menos aún organizaciones mayores, como las que aquí se tratan—. Así, mientras el hombre puede vivir sin organizaciones porque no son parte de su definición, la or-

ganización no es tal sin hombres. Porque el segundo factor constituyente de la organización, el objetivo, no es más que una idea, que tampoco existe sin hombres.

Valga pues el perogrullo: no hay objetivo ni hay organización si no hay hombres. Esto fue olvidado durante muchos años y también hoy se lo olvida en la práctica; sin embargo, fue redescubierto por los sindicatos bajo el término de "huelga". Entonces, la brillante y potente organización se convierte en un museo de máquinas y de escritorios solitarios e inertes, que demuestran la debilidad de quienes colocan la organización por encima del hombre.

Ahora bien, como ya dijimos, para formar una organización es preciso que el hombre tenga un objetivo. Dos hombres caminando por las calles de la ciudad no conforman una organización. Cuando esos mismos hombres deciden comprar un aparato determinado, y para ello recorren algunas zonas con el objeto de analizar el mercado y eventualmente comprar, han establecido una organización embrionaria, han fijado un objetivo para alcanzar algo. Esta elementalidad se conforma más visiblemente cuando los hombres se multiplican y los objetivos se complican.

Así se constituye la organización. Entonces ocurre algo nuevo: la continuidad de los hombres que se van alternando en las organizaciones produce el espejismo de que lo permanente son en realidad las empresas. Parecería que un hospital o una compañía comercial tuvieran una entidad propia, independiente. Claro, hace un siglo o dos que existen. En cambio, los hombres pasan veinte o treinta años en ellas, luego dejan su lugar a otros. Esta especie de postas que los hombres hacemos en las organizaciones dan la impresión de que éstas son superiores, y de que viven por sí mismas. Entonces comienza una cierta desvalorización del ser humano, que se pone de manifiesto de distintas maneras.

Pero al considerar este problema debemos tener en claro que el conflicto del hombre en la organización no es creado por

“la organización” sino por otros hombres. Son las actitudes de ciertas personas las que crean los conflictos. “La organización” *per se* no es sino un pedazo de papel, un contrato. A veces ni esto, a veces es sólo un acuerdo no escrito. Cuando esta realidad es olvidada comienzan las referencias abstractas a la organización: “Las cosas ocurren porque la empresa lo dijo”, “el ministerio lo estableció”, “el sindicato lo ordenó”, cuando en realidad la empresa, el ministerio y el sindicato son sólo ficciones que han concretado los hombres para llevar adelante sus objetivos, es decir, los objetivos de los hombres. Esta situación está tergiversada hoy día y parece difícil que nuestra sociedad reconozca alguna vez esta realidad.

Pero quienes estamos en el campo de las relaciones en la organización debemos tomarla en cuenta. Cuando en el campo específico del empleo y del desarrollo tomamos contacto con los hombres que conformarán la organización en la que trabajaremos, es fundamental que los pensemos como personas que van a dar carácter y actitud a esa totalidad que llamamos organización. Según las personas que ingresen a la empresa serán las características de esa empresa, porque si la empresa no existe *per se*, serán esos hombres los que determinarán las maneras y las actitudes que se adopten en la organización en todos los niveles.

En este sentido, debemos pensar en el hombre como algo más que un elemento, como algo distinto al dinero o a la máquina, pero aunque son sin duda muy importantes, el éxito de la organización dependerá sólo de los hombres que la compongan. La historia industrial está llena de ejemplos de empresas que en iguales circunstancias de entorno han tenido destinos diferentes. Empresas que han fracasado en nuestras sucesivas crisis argentinas han dejado más mercado a otras que en idénticas circunstancias han sabido enfrentar la situación con mejores elementos; no sólo por la valía de sus dirigentes, sino también por la acción de todos sus componentes. A nivel mundial los ejemplos son los mismos y hoy son pocos los que discuten esto.

Entonces, no podemos pensar a un hombre concreto en función de su presente, es decir, del momento en que lo vemos, y debemos saber tomar la necesaria perspectiva para entenderlo. Nada de lo que hoy tenemos frente a nosotros surge de pronto; por el contrario, es el resultado de una historia, de una evolución. A través del empleo y a través de las técnicas de desarrollo, basadas en el planeamiento de carrera, procuramos intervenir en esa evolución. Somos factor influyente, por dar o por no dar, por saber cómo dar o por imponer; en suma, cada hombre concreto con el que tratamos recibirá nuestra influencia. Ésta será positiva o negativa en la medida en que hayamos planteado las cosas en función del hombre en cuanto persona dentro de una organización, o en función de nuestras ideas, de las solas necesidades de la organización, o de la simple arbitrariedad. Podemos dar una solución aparente y momentánea que será crisis y conflicto al poco tiempo. Las necesidades de la organización son de gran importancia, no nos engañemos. Pero si no las solucionamos inteligentemente, de acuerdo con las necesidades y expectativas del personal, terminaremos sin ninguna duda en un conflicto.

Siguiendo pues con esa línea de pensamiento, la cuestión consiste en analizar ese ser que es el hombre. Más allá de lo poético o de lo místico, y dejando el terreno de la filosofía por exceder nuestras posibilidades presentes, trataremos de hacer una especie de despedazamiento del hombre, de su crecimiento. Ese esqueleto que vamos a estudiar, aunque dividido, es siempre una totalidad, un hombre global. No hay conductismo ninguno en mí, es tan sólo un modo de análisis histórico del hombre-individuo, de cada uno de nosotros, a través de un esquema que debe ser tomado simplemente como tal; así como la radiografía no es el hombre, ni sus fotografías ni las divisiones óseas de cada esqueleto, tampoco este esquema está planteado más allá de las posibilidades de una técnica, quizá no la mejor, pero sí útil a estos efectos, para que a través de ella tomemos cierta conciencia del desarrollo tipo del ser humano, de la historia común de cada hombre.

EL HOMBRE

Para comprender a un hombre, debemos conocer también su historia, que, como con los pueblos, nos explicará por qué es eso que hoy conocemos. Esa historia comienza en verdad con la unión del espermatozoide y el óvulo, que inicia nueve meses de quietud, seguridad y rápida conformación; aunque oficialmente comience su vida recién al nacer. En ese momento es una realidad mínima y una reunión enorme de potencias. E inicia un largo período de desarrollo que sólo termina con la muerte.

El hombre se desarrolla en siete áreas básicas, y la forma en que se relaciona dentro de cada una de estas áreas da una suma que llamamos la personalidad. Y decimos "que se relaciona", porque el hombre no es tal sino en relación, y esta relación es doble: como todo ser viviente, reacciona frente a su alrededor, de acuerdo con sus características, como la planta que crece más o menos, con mayor colorido o frutos mayores según los elementos que la activan y de acuerdo con las características impresas en su semilla; y por otro lado el hombre, como individuo, se relaciona con otros hombres, estableciendo una relación, es decir, desde él hacia el otro, de acuerdo también con sus propias características y con los elementos que lo activan, pero además libremente según su propia elección y actuando con mucha mayor elasticidad que las plantas.

Así, esta relación se activa en las siete áreas siguientes:

- familiar
- privada
- social
- religiosa
- política
- profesional
- económica

Trataremos de determinar cada una de ellas.

Por área familiar entendemos la que se refiere al modo de actuar del hombre con sus padres y hermanos, abuelos, tíos,

primos, etc., siempre que estén estrechamente ligados a él; de otro modo, si fueran como tantos de esos primos o tíos que uno ve de vez en cuando, formarían parte normal del área social, como tantas de las personas que forman esa área aunque tengan la característica peculiar de ser técnicamente familiares. Lo importante es que el área familiar le da al hombre, niño aún, el primer punto de vista sobre la vida, le muestra la vida misma, y la experiencia de lo que es vivir le vendrá determinada por las maneras de ese grupo. Y aunque con el tiempo el niño comprobará que ése no era sino un punto de vista entre otros sobre lo que es vivir, ese punto de vista lo habrá marcado para toda su vida.

Y tendrá indudable influencia sobre el segundo núcleo familiar que suele tener el hombre, cuando pase del papel de niño al de padre de otra familia y deba definir para sus hijos el sentido de la vida.

La segunda área es la denominada privada, donde se reúnen aquellas actividades que el hombre hace por el puro placer de hacerlas, más allá del pensamiento económico o político. Otras dos denominaciones posibles para esta área fueron la de "libre" o "cultural". Aquella porque se trata de actividades realizadas durante los ratos libres de obligaciones, lo que define muy claramente el significado otorgado al área. Pero esta denominación parece implicar que las demás áreas son compulsivas y no libres, lo cual no es cierto. Algo similar ocurrió con la denominación del área cultural. Ya que si bien la mayoría de las actividades conforman elementos de la cultura de una sociedad, podría parecer que las pautas culturales se confundieran con esas manifestaciones de cultura. Desechados estos términos, la elección recayó en lo que llamamos el área "privada", que es sin duda una parte siempre querida del hombre y la que le proporciona mayores satisfacciones personales. Son los aficionados a artes, deportes, filatelia, etc., sea que lo hagan como espectadores, sea que dediquen algo de su tiempo a actuar en esa actividad. Y recuérdese que es en el área privada donde el hombre se siente más cerca de sí mismo, de modo que no se la debe menospreciar.

La tercer área es la social. Y define la actuación del hombre entre los demás con la sola finalidad de compartir juntos acciones y emociones. O sea, lo que vulgarmente se define como estar en sociedad: donde no estamos haciendo negocios (porque si no entramos en el campo de lo profesional), donde no estamos en acción de ayuda (porque si no entramos en el área política). Es decir, donde el hombre se relaciona simplemente con sus conocidos o amigos.

La cuarta área es la religiosa, y se entiende como tal lo que acerca al hombre a Dios, ya como sacerdote, ya como hombre que siente la necesidad de Dios y cree en Él.

La quinta área mencionada fue la política. Y aquí no sólo hablamos de los profesionales políticos, sino de toda actividad donde haya una preocupación por los demás, dándole así a la palabra una connotación más amplia. Para ello partimos de la base de que la raíz de la palabra política es "polis", o sea ciudad, y define la preocupación y el arte de tratar los asuntos propios de la ciudad. Y estos asuntos se han ido complicando y ampliando. Y si bien poca gente se ocupaba hace dos mil quinientos años por los problemas de los trabajadores o de los pobres, cuando se plantearon fueron asuntos de la "polis". Pero ya la palabra estaba impregnada de un sentido más estrecho, se unió a las cosas del gobierno y luego a las del Estado, dejando en el camino de preocuparse por aquellos que sustancialmente hacen a los asuntos del Estado y a los problemas de un gobierno. Esto lo advertimos más fuertemente hoy día, pero ya la palabra tiene una connotación demasiado fuerte. Sin embargo, no está fuera de su contexto si se la utiliza en su sentido fundamental.

La penúltima de las áreas es la profesional y define aquella actividad que el hombre ha elegido como su forma de sustento, que une a la necesidad económica subyacente la de volcar las propias potencias en la realización de cualquier objetivo.

Por último citaremos el área económica, que rodea al hombre en su necesidad de subsistencia y le plantea a través de la vida una serie importantísima de disyuntivas.

DESARROLLOS DIVERSOS

Entre las siete áreas que se han definido, el hombre hace su desarrollo. Y vale la pena observar cómo el bebé empieza a desarrollarse desde el primer momento; así, vive influenciado por su circunstancia y también desde el primer momento la influye.

Basta observar una familia donde haya nacido un niño para comprobar que todos han cambiado. La madre absorbida por el nuevo hijo, el padre orgulloso, contento, contrariado, insomne; y los hermanos enfrentando la eterna antinomia de amor y celos. Y cualquiera sea la reacción que podamos observar hay algo sobre lo que no cabe duda: esa familia ha cambiado. Ya se había iniciado el cambio durante el embarazo, pero la aparición física del pequeño ha determinado la concreción final de esa modificación. Con lo que el niño, sin quererlo, ha influido desde antes de nacer sobre la circunstancia que le tocó en suerte.

Pero a partir del primer momento también esta circunstancia se le impone. Y quizá salga a la luz y al ruido despacito y sin problemas. O empiecen a darlo vueltas o le pongan tenazas en la cabeza; y cuando respire por primera vez llenando sus pulmones en una especie de llanto, se sentirá de pronto puesto cabeza abajo y golpeado suavemente. Y luego le pondrán cosas y lo atarán (mediante un fajado que duraba meses en otros tiempos); y cuando tenga hambre quizá le den o quizá lo dejen con su necesidad durante horas, según la teoría que esté de moda en ese momento. Es decir, que los primeros días serán muy movidos para el nuevo hombre, que sufrirá un cambio radical y nada cómodo. A lo que quizá se agregue alguna agresión en forma de ruidos excesivos (ambientales o gritos) o de alguna "travesura" del hermanito.

La evolución sigue de manera similar durante los primeros meses de la vida; mientras, el futuro hombre empieza a aprender ávidamente las particularidades de su entorno. Y lo influye decidida, constantemente.

Desde los primeros tiempos también empieza a desarrollarse en el área de lo privado, a través de sus juegos, de todas las manifestaciones lúdicas que son gustos a la par que formas de descubrir y experimentar el mundo que lo rodea. Y sigue ampliando su actividad en esta área hasta que inicia su período escolar, donde hace un cambio radical sustituyendo lo lúdico por lo intelectual, lo privado por lo profesional: es decir, que deja de jugar y empieza a estudiar. A lo largo de su vida esta división persistirá y tomará distintas proporciones de acuerdo con las posibilidades y decisiones que cada uno haga al respecto.

No bien empieza a distinguir y a establecer relación con sus padres y hermanitos, primero de una manera muy elemental y luego más evolucionadamente, otra área donde incursiona muy pronto es la familiar. Pero esa primera manera será importantísima para el resto de su vida. La atención que reciba, la situación familiar y aun social, le determinarán en buena medida su forma de enfocar las cosas, sus tendencias. Piénsese simplemente en la diferencia de concepciones que puede haber entre un niño que vive en una villa de emergencia y que no conoce a su padre; otro que atraviesa por una situación de guerra en su país, que debe huir, que sufre persecución y cuyos padres mueren; otro que es hijo único de una familia muy rica y cuyos más mínimos gustos son saciados; otro que vive entre la llamada clase media, hijo segundo de un grupo de tres; y sigamos imaginando toda la infinita gama de posibilidades que se dan cuando a la situación social agregamos la económica de la familia, la forma de relación entre los padres, el orden que tiene el niño entre los hermanos y las distintas pautas culturales de cada sociedad o civilización, para darnos cuenta fácilmente de que todos esos niños no pueden sentir igual ni van a sentir tampoco de la misma manera una vez que lleguen a hombres. Esto ayuda a que la riqueza de personalidades sea enorme y que también las dificultades de una sociedad sean innumerables, y algunas de ellas de difícil erradicación en tanto están asentadas en emociones tenidas a edad muy temprana y por lo tanto muy acendradas en el individuo.

Se podría decir que este conjunto de elementos familiares se sintetiza en nuestras figuras paternas; en este conjunto de maneras de pensar y de sentir con las que seguramente no estamos de acuerdo a los quince años pero sí aceptamos a los treinta con las variaciones que la evolución ha incorporado; no obstante, básicamente nos mantenemos en grandes líneas dentro de una posición "padre" o "anti-padre". Es decir, que o nos hemos separado de nuestros padres de una manera amable, escribiéndonos largas cartas, al decir de JULIÁN MARÍAS, o nos hemos separado en lucha con ellos, que es tanto como decir en lucha con determinadas pautas, emociones, maneras y que es también tanto como decir en lucha con nosotros mismos, con nuestra cuna, con nuestra raíz.

A poco de nacer, el niño ingresa en el área de lo social, compuesta por los niños de las familias amigas y los que después se hace él mismo. Y aprende las normas que reglan estas relaciones influyendo asimismo sobre los demás niños a través de los juegos y de las modalidades y reacciones que adopta. Cuando llega al colegio donde iniciará su etapa profesional, se amplía notablemente el área social y la interacción se hace más efectiva. A partir de este momento ocurre también que el niño descubre cada vez con mayor amplitud la existencia de otras maneras y costumbres. Y en distinta medida preferirá estos nuevos núcleos sociales en lugar del familiar. Y adoptará, en distinta medida, los modales, las vestimentas y las costumbres de estos nuevos núcleos.

Este fenómeno produce normalmente un cierto choque con el núcleo familiar, que en cada caso depende de la fuerza de atracción del núcleo social, del estilo de paternidad y del momento que atraviese esa comunidad en particular. Por lo cual no se puede generalizar más allá de lo dicho¹.

¹ Importa señalar que lo familiar es más importante en el comienzo de la vida del niño, mientras la importancia de lo social va creciendo hasta llegar a un nivel de conflicto con lo familiar que puede ser tan ínfimo que no se note o tan grave que termine dramáticamente. A partir de este choque el niño se convierte finalmente en hombre.

La forma en que esta evolución se haya hecho será de decisiva importancia para la vida familiar y social del hombre. Basta señalar como extremos los que dentro de un núcleo familiar muy absorbente no abandonan su timidez en lo social durante el resto de su vida y aquéllos que, sintiéndose faltos del calor de ese núcleo, no pueden vivir si no es en reuniones, clubes o bares.

Al llegar a este punto de su vida, el niño hecho hombre habrá desarrollado también alguna actividad en otras áreas. Aquí serán de gran importancia las pautas culturales y sociales y las características de la familia a la que pertenece. Lo religioso y lo político dependen en gran medida de ello. Y según las costumbres sociales y familiares, el niño habrá podido tener mayor o menor contacto con el religioso y se habrá acostumbrado o no a participar en tareas propias de la comunidad.

Lo que seguramente habrá vivido desde muy chico es lo referido al área económica; solamente algunas sociedades mantienen a los niños marginados de la misma.

Finalmente, en lo profesional, que se inicia con el estudio de las primeras letras, habrá o no continuado por este camino diversificándose en el trabajo, ya dentro del grupo familiar, ya fuera de él: siguiendo o no sus estudios. Esto es también muy importante para el niño y define de manera decisiva su vida como hombre.

Lo dicho puede visualizarse en el siguiente cuadro:

	Social	
Familiar		Profesional
	Desarrollo	
	personal	
Privado		Económico
Religioso		Político

Y al decir desarrollo personal estamos diciendo persona humana, ya que en última instancia alcanzamos a ser en la medida en que nos desarrollamos. Porque si advertimos los distintos enfoques dados sobre la vida del ser humano, el co-

mún denominador implicado en todos ellos es el desarrollo de una o varias de las áreas señaladas en algún sentido o en proporciones diferentes.

Con lo que el ser humano queda en el centro de su propio desarrollo. Y aquí permanece.

DESARROLLOS PARALELOS

Para que este desarrollo sea positivo deberá ser paralelo. Es decir, el hombre alcanza su plenitud cuando hace un desarrollo de sus potencias aplicadas en las distintas áreas que se le ofrecen en la vida, de una manera similar.

Si alguna de estas áreas falta, el hombre se sentirá amputado. La gravedad de esta amputación estará dada por su medida y por cuantas otras la acompañen.

Supongamos que un hombre no se desarrolle en lo religioso (lo cual implica ser ateo, no anti-religioso). Indudablemente, su relación con este Ser Superior que la humanidad reconoce desde sus principios en las formas más diversas, no existe. Ello supone que algo en el interior de este hombre no está en funciones, en cuanto ignora en su misma esencia su característica de ser dependiente. Esto lo puede sustituir con supersticiones limitativas, ansiedades de origen desconocido, soberbia u otras modalidades. Así, esta falencia esencial lo habrá influido para siempre.

El caso del que falla en lo político habla a las claras de su egoísmo, y define claramente su falta de interés por el prójimo.

Quien no tiene intereses personales en el área de lo privado sufre dos dificultades principales: cuando su actividad profesional decrece y llega el día de su jubilación, se siente totalmente perdido. A veces vale como compensación un incremento en lo social, lo religioso y lo político, lo que no necesariamente es sano. Esta área de lo privado, que es la más fácilmente sustituible, se modifica a través del acrecentamiento o exageración

de otras y fundamentalmente quita al hombre la posibilidad de enriquecerse con otros elementos que da la vida y que permiten no sólo una sana distracción sino también una ampliación de la visión de la vida y de la participación en ella.

Fenómenos similares a los expuestos producen la falta o exageración del desarrollo de las demás áreas, provocando la aparición de distintos tipos de hombres. Así, el exceso en lo familiar provoca padres absorbentes y su falta padres desinteresados, que es tanto como decir individuos que sólo ven a través de su familia o individuos que no tienen realmente familia. En el primer caso se producen los conflictos naturales de las familias, pero a niveles exacerbados; en el segundo se buscan compensaciones en otras áreas con la eclosión de conflictos a corto o largo plazo.

En lo económico, el exceso produce al amarrete, al interesado, al materialista; su falta, el desorden, la crisis económica. En lo social ocurren casos tan claros como los anteriores, y mientras su falta produce seres tímidos, resentidos, huraños, su exceso determina hombres de vida frívola, sin ningún interés importante en la vida. Finalmente, el exceso en lo profesional produce al gran trabajador neurótico y parcializado; su falta, al vago.

DINAMICA DEL DESARROLLO

El hombre, que es uno, no muchos, necesita para crecer que cada uno de sus aspectos, cada una de las áreas señaladas funcionen o al menos que pueda alcanzar los elementos necesarios para desarrollarlas. Al mismo tiempo, las áreas sólo existen si el hombre las desarrolla. Lo cual no deja de ser incongruente, salvo que las generaciones se pasen una a otra el testigo del sutil hilado que trama la historia de la humanidad. Y cada generación le da a la siguiente los medios y elementos necesarios para que pueda desarrollarse en las siete áreas señaladas.

A su vez, cada hombre crece en lo que podría describirse como un "círculo virtuoso". Este círculo se inicia desde el mo-

mento del embarazo, quizá antes, en la medida en que el niño influencia su ámbito.

Algo se ha modificado y ese cambio lo recibe a su vez el niño. Sin entrar en disquisiciones acerca de la influencia del embarazo en la conformación del futuro hombre, no hay duda de que esta influencia existe. Baste si no recordar la infausta acción que tuvo la droga Thalidomide en su momento, por cuyo efecto nacieron niños gravemente deformes. La hondura y gravedad de esta influencia en lo físico y en lo psicológico excede el tema del presente trabajo, por lo cual la referencia es sólo genérica.

Pero no cabe duda de que desde el primer momento de su aparición física, el niño recibe estas distintas acciones mencionadas precedentemente. Frente a cada acción el niño reacciona, sea esta reacción activa o pasiva. Y cada una de estas situaciones lo va ayudando a enfrentar otras. De este modo, el niño se enriquece.

Cuando a su vez el niño acciona sobre su circunstancia a medida que su enriquecimiento se lo va permitiendo, obtiene una reacción (activa o pasiva) que conforma una nueva situación de enriquecimiento. Es decir que el niño recibe una unidad y acciona por esa unidad, lo que le permite recibir una segunda unidad que lo revalora a dos unidades y así sucesivamente en un aumento de capacidad, un enriquecimiento de sí mismo y una devolución de esa riqueza a su circunstancia que la hace más rica a ella y le permite a él prevalecer en ese círculo virtuoso.

En distintos momentos de esta evolución el enriquecimiento puede ser muy lento o puede haber un empobrecimiento. El empobrecimiento se produce cuando queda trunca la posibilidad de enriquecerse. Ampliaremos esta idea.

El ser humano es algo parecido a una esfera suspendida en el aire y con dos posibilidades de movimiento: hacia adelante o hacia atrás (o, si se prefiere, hacia arriba y hacia abajo). Todo movimiento que parezca lateral es en realidad una variante del movimiento en avance o en retroceso: para reconocer de cuál de los dos se trata se deberá analizar cuidadosamente la

situación. E inequívocamente nos encontraremos con uno de los dos movimientos posibles. Por otra parte, la segunda característica esencial de esa esfera es que no puede detenerse. Cada vez que el hombre "se para" se deteriora. Es una ley de la naturaleza que se repite en todos los planos de la actividad del hombre.

Algo parecido a lo dicho le sucede a la persona que deja de andar en bicicleta durante un tiempo. Cuando quiere volver a hacerlo se ha olvidado, debe recomenzar su aprendizaje. De hecho sus primeros pedaleos serán vacilantes y hasta es posible que no consiga mantener el equilibrio. No bien reviva su recuerdo recuperará la lucidez, y sin alcanzar su nivel anterior podrá andar en bicicleta nuevamente

Así, quien deja de leer deberá esforzarse para recuperar sus hábitos de lector, y muchos son los que nunca recuperan su capacidad de estudiar. Ocurre lo mismo con los que abandonan el hábito de pensar sobre las cosas y las personas; o el hábito de amarlas.

Este sería pues el caso en que el "círculo virtuoso", al volver sobre sí, se convierte en "círculo vicioso".

Concretamente, este proceso se desarrolla dentro de tres distintos núcleos que conviene analizar aunque sea brevemente: la familia, la escuela y la sociedad.

LA FAMILIA

Desde hace algunos siglos parece haber acuerdo en señalar a la familia como la célula base de la sociedad, eso a pesar de los detractores de la misma que periódicamente aparecen. Desde hace también algún tiempo se viene repitiendo que la familia está en crisis. Y como el ser humano se forma en el seno de la familia (entendida ésta como el núcleo básico de padres y hermanos) sería sumamente grave que llegáramos a la conclusión de que nos acercamos a su extinción.

No cabe duda de que el hombre de hoy se sigue formando y sustentando anímicamente en la familia, la que no solamente

le da las primeras enseñanzas sino también una tendencia en la vida. No cabe duda tampoco de que la familia actual es y se maneja de manera diferente que la de principios de siglo. Así, estamos frente a una crisis en el sentido verdadero de esa palabra, en cuanto es una modificación decisiva o difícil. Lo cual no implica el contenido semántico de deterioro, de terminación, de muerte.

La familia está cambiando y también es distinta la actitud de sus componentes, lo que no determina que vaya a desaparecer como núcleo primero ni que haya perdido su característica de primera entidad formativa del hombre actual.

Si comparamos la familia de principios de siglo con la actual nos encontraremos con que aquélla estaba centrada en un padre autoritario que dominaba con su sola mirada inclusive a su mujer, señor absoluto que manejaba las personas a su total arbitrio. Nadie osaba contradecirlo y se tenía por él un temor reverencial o un miedo pánico. La familia actual se basa en una pareja, y como tal participan conjuntamente y educan a sus hijos tratando de entenderlos, de escucharlos y frente a los cuales no puede utilizarse el argumento de la autoridad como sistema, sino el de la explicación. Los hijos conversan y discuten con sus padres, tienen acceso a mayor información y en general participan activamente en la vida familiar. Todo esto dicho con las reservas que implican las generalizaciones.

No hay duda de que las diferencias son enormes. Porque hoy, además, muchas madres trabajan, por necesidad, por vocación... o por no estar en su casa. Pero si analizamos este caso podremos advertir que hace cincuenta años esa misma mujer se hubiera quedado en su casa, sí, pero ¡ay de los pobres hijos! Hubieran tenido que cargar con su rabia o, variante muy común en la época, ser criados por una muchacha, una institutriz u otro paliativo que cubriera la falta de deseos de la madre de ejercer su derecho y deber maternal. ¿Qué es peor? La respuesta no es fácil y no parece que en definitiva el perjuicio sea tan distinto.

Hay sí elementos radicalmente diferentes. El primero es la enorme información de que disponen los niños de hoy, que a

través de la televisión, los periódicos, las revistas, la radio y los múltiples medios de comunicación reciben todo tipo de estímulos e información que sin duda influye y que, además, hace que se sientan más capaces de estar en contacto con sus padres y de discutir con ellos. Pretender establecer un control total de esta información es inútil y en última instancia daría como resultado un niño paria entre sus iguales. Dejar llegar sin límite alguno los contenidos de la información es tan nocivo como no poner límites en tantos otros temas donde los padres deben intervenir para ayudar a la formación del hijo. No es un caso distinto sino un aspecto de la necesidad de poner límites para que el niño pueda convertirse en hombre.

Pero toda esta comunicación no modificará el aprendizaje esencial de las actitudes frente a la vida. Esta formación se recibe de los padres. Y sólo se traslada a los medios de comunicación si los padres se ausentan o también ellos están adheridos a los medios de comunicación de una manera incontrolada y compulsiva; así como el niño recibirá influencias directas de padres que gusten de la música, la literatura o que coleccionen mariposas. Y cuando los padres falten, el niño tratará de encontrar quienes los sustituyan.

La otra diferencia importante que puede advertirse en la familia actual es que si el matrimonio no se lleva bien se divorcia, llámese divorcio a la separación o a la ruptura de vínculos. La distinción tiene importancia en otros aspectos, pero cuando ambos cónyuges dejan de vivir juntos se produce algo importante para ellos, pero mucho más significativo para los hijos.

La ruptura produce todo tipo de disturbios en el niño. Como contrapartida, se alega que la vida en común de una pareja inarmónica produce también marcas indelebles en la personalidad de los niños. Pero quizá el caso no sea el mismo que en las otras comparaciones; era tal el tipo de relación familiar de la época que en muchos casos el niño no advertía que las relaciones entre sus padres eran malas. En cambio, la separación produce un vacío que se agrava con la aparición de segundos padres o "tíos"

o simplemente "amigos", sin que todo esto excluya necesariamente las habituales querellas de la pareja.

De todas maneras, aun siendo más alto que lo deseable, el porcentaje de matrimonios que se separan no ha alcanzado niveles tan altos que permitan afirmar que el matrimonio está en decadencia. Basten como marcos de referencia la reimplantación del matrimonio en Rusia tras la experiencia del sistema de amor libre, y que el porcentaje más alto de divorcios (un 50 %) es el de los jóvenes californianos, centro del más acendrado "hippismo". Y esto entre los más radicales antagonistas de las costumbres paternas, tratándose siempre de matrimonios de muy corta duración.

Acaso el problema no esté en la familia sino en el hombre actual en su relación con la sociedad. Y este proceso, que sí es gravísimo, parece preparar el fin de la familia. El grupo básico se ve influido por el cambio social y atraviesa una crisis producto de una crisis mayor y radical que el hombre sufre en la sociedad, pero ello no implica que haya perdido o esté perdiendo su característica habitual de núcleo social primario.

LA ESCUELA

Así como en la familia el niño recibe básicamente una serie de actitudes frente a la vida, es en la escuela donde en buena medida aprende a relacionarse con la sociedad. Por primera vez recibe instrucciones de alguien que no es de la casa, de su casa; y también convive con niños que hasta ayer no conocía, con distintas actitudes y caracteres. Y empieza también a ensanchar su mundo a través del estudio.

No cabe duda de que las técnicas que se aplican en las escuelas de hoy son mucho más normales, más humanas diría yo, que las que se aplicaban en las escuelas hace cincuenta años. El maestro y el profesor se han unido al movimiento general de respeto hacia el niño como ser humano que es.

Esto hace que se lo ayude en su evolución y también que se cometan errores garrafales ensayando teorías incongruentes. Y en esta tarea de enseñanza, que es también en distinta medida de formación, la escuela ocupa un lugar importantísimo en la vida del niño. Le enseña, aun más que los padres, determinadas técnicas que le son esenciales; y del tipo de aprendizaje dependerá el correcto desarrollo del niño. Si se pone el acento en las cuestiones puramente técnicas y se dejan de costado las humanísticas, podremos llegar a tener excelentes especialistas sin el menor sentido de lo que es la humanidad. Si en cambio se aplica una enseñanza amplia, dando una buena cantidad de elementos humanísticos, se ayudará a que el egresado sea un ser humano. El argumento típico sobre la inutilidad de la historia para un ingeniero no contempla que el ingeniero es ante todo un ser humano, hijo de una evolución que reúne en sí todo un espíritu compuesto por conocimientos tan distintos como la filosofía o las lenguas, las distintas artes o los diversos modos de sentir.

Al ignorar la calidad humana del individuo como primera instancia, el criterio tecnicista pretende lograr un buen robot especializado. Lo único que le interesa es que el estudiante pueda llegar a hacer bien los puentes o las computadoras ignorando que cualquier técnica está irremediablemente al servicio del hombre, por lo que es esencial que quien la crea o la aplica sepa lo suficiente de sí, de su pasado y de los demás como para que no produzca monstruos o inutilidades en nombre del progreso.

La escuela determina en alguna medida la posibilidad futura del niño. Como comienzo de su etapa profesional marca asimismo el nivel que seguramente ocupará el niño cuando se convierta en hombre. Y como lo más conveniente es alcanzar el grado universitario, parecería que todo joven debería alcanzar ese nivel que le abre las puertas a su mejor posibilidad profesional.

Sin embargo, esta afirmación teóricamente cierta desaparece en la práctica por efecto de una serie de factores; el primero de ellos económico, que impiden a los niños y a los jóvenes

alcanzar los niveles necesarios para su mejor desarrollo y el de la sociedad.

Salvo, pues, que el joven se dedique al comercio • que se vaya capacitando a medida que alcanza mejores posiciones, los niveles correspondientes entre la escuela y la empresa son los siguientes:

Primer éxodo

Segundo éxodo

Primario

Tercer éxodo

Operario.

Cuarto éxodo

Secundario

Quinto éxodo

Operario especializado, capataz, empleado administrativo, jefe de turno, jefe de sección.

Sexto éxodo

Universitario

Séptimo éxodo

Gerente, investigador, asesor.

Es decir, que luego de finalizar los estudios primarios seguramente el nivel que alcanzará será el de operario; a medida que se avanza en el secundario se amplían las posibilidades de ser empleado administrativo, obrero especializado o supervisor de primera línea. Y a medida que se avanza en la carrera universitaria será más posible alcanzar niveles gerenciales.

Desde luego que alcanzar estos grados académicos no implica acceder automáticamente a los niveles mencionados, que además requieren cualidades personales distintas según el tipo de trabajo que se tome. Pero de la misma manera la falta de ese nivel académico dificultará alcanzar niveles superiores a los dados, debiéndose sustituir el grado académico con capacitación especializada que requiere siempre un esfuerzo extra y nunca da un bagaje tan completo; o se sustituye también en base a

años y capacidad superior a la requerida para el nivel académico correspondiente.

Sobre el margen izquierdo del cuadro se han señalado siete éxodos. Cada uno señala las distintas alturas de la carrera en que el niño o joven abandona su instrucción. Tres éxodos marcan puntos medios del ciclo, o sea el segundo, el cuarto y el sexto que se producen durante el primario, secundario y universitario respectivamente. Cuatro éxodos señalan puntos intermedios: el primero, tercero, quinto y séptimo. De ellos, el primero y el último llaman particularmente la atención, porque en rigor no se puede dejar algo que no se ha tenido o sido. Lo que siendo cierto se exceptúa aquí por entender que lo que se abandona es la obligación y el derecho a instruirse, que son previos a la instrucción misma. Y esto no es una frase sin más sino una realidad que hace a la esencia misma de la vida humana y que por desgracia suele no cumplirse.

El último éxodo parece superfluo por lo excepcional. Pero en verdad somos muchos los que habiendo alcanzado un grado académico determinado nos hemos dedicado a disciplinas dispares de las que estudiamos. Lo que no es necesariamente negativo ni positivo. Lo importante es cómo se ha producido en cada caso y si se trata de abandonar algo o de participar en una actividad que se ajusta mejor a la vocación de cada uno.

Cada éxodo tiene un porcentaje de casos en que se pierde para la sociedad y para el individuo la posibilidad de un desarrollo. Este porcentaje es mayor en los primeros éxodos. Esto significa que en el primer éxodo el hombre ha perdido la posibilidad de un desarrollo basado en lo académico. En cada éxodo posterior ya habrá alcanzado algún desarrollo y perderá una franja menor del que pueda considerarse como máximo.

Las razones de estos éxodos son básicamente dos: económicas y personales. Analizar estas razones excede el tema del presente libro. Pero sí interesa señalar que debido a ellas mucha gente pierde la posibilidad de una vida más rica y la sociedad pierde su aporte. E interesa también señalar que no solamente el gobierno, quien tiene la obligación primera, sino también las

empresas, como parte de la sociedad, tienen la obligación de preocuparse por ayudar a solucionar los problemas de quienes serán, además, sus futuros colaboradores.

LA SOCIEDAD

Interesa analizar, aunque más no sea brevemente, el tercer gran elemento formativo que influye en el hombre: la sociedad. Por otra parte, la sociedad tiene cada vez mayor importancia en la conformación y desarrollo del hombre, ante el aumento de los medios de comunicación y el distinto modo de vivir que hoy tenemos en relación con épocas pasadas.

Tiene también para nosotros un interés muy directo, ya que cada vez más las sociedades tienden a convertirse en sociedades de empleados, a lo que por diferentes caminos han llegado ya en altos porcentajes los países llamados socialistas y los Estados Unidos. Así, resulta que no sólo hay una corriente de influencia que va de la sociedad a la empresa, en cuanto ésta aporta las personas que la harán funcionar, sino que también hay una corriente que va de la empresa a la sociedad. Un cierto símil podría establecerse en el caso de que nosotros como sociedad prestáramos un objeto a alguien llamado empresa para que lo guardara por un tiempo y luego nos lo devolviera. Y volviéramos a prestárselo y nuevamente nos lo entregara y así sucesivamente. Si durante el tiempo que la empresa tiene ese objeto que le hemos prestado, éste se estropea, nos devolverá algo ajado, roto quizá; si en el tiempo que nosotros tenemos ese objeto lo estropeamos, le prestaremos a la empresa un servicio en mal estado.

Si por el contrario ambos cuidamos ese objeto, el beneficio será para ambos. Y si esta comparación la abonamos con la realidad de que eso que hemos llamado algo no es una cosa sino que se trata de un ser humano, el cuadro se modifica a nivel de que el problema ya no se centra en nosotros como sociedad o en nosotros como empresa, sino en el hombre, que por su di-

mensión supera a ambas, que no son sino esquemas u organizaciones hechas por él.

Pero lo que sí se mantiene respecto de la comparación es que si ese hombre puede ser maltratado, frustrado, manoseado por la sociedad, ése será el colaborador que recibirá la empresa. O puede ser maltratado, frustrado, manoseado por la empresa y ése será el hombre que saldrá de la fábrica, de la oficina de su profesional, para volver a las demás áreas en la sociedad.

Por eso es tan importante, más allá de toda filosofía, la forma en que la empresa y la sociedad manejen sus propios recursos y la relación que las une.

LA SOCIEDAD ACTUAL

La sociedad actual tiene, en comparación con las anteriores, dos características salientes: la gran cantidad de sus componentes y la gran cantidad de medios técnicos de comunicación. Estas dos características dan como resultado algunos efectos que son definitivamente importantes.

El hecho de que seamos muchos los que componemos la sociedad actual hace que estemos en constante contacto y que con mucha mayor facilidad podamos molestarnos o ayudarnos. También supone que disponemos de mucho mayor espacio para nuestro movimiento físico que los componentes de sociedades menos densamente pobladas. Lo que a su vez redundo en la formación de grandes centros, enormes ciudades no soñadas hace apenas ciento cincuenta años.

Es decir, antes un hombre vivía normalmente en contacto con la naturaleza, tanto que ni siquiera se preocupaba por buscarla; y el silencio era un elemento constante. Dos problemas que hoy nos conciernen de cerca y que nos llevan a eliminar ruidos y a buscar la naturaleza los fines de semana y durante las vacaciones. Si tenemos un inconveniente en un viaje encontramos fácilmente auxilio; antes en cambio podía no pasar nadie

por esa ruta durante días enteros. Tenemos que hacinarnos en ómnibus y subterráneos, situación que no vivía el hombre del pasado. Contamos con un médico en cada esquina y distintos lugares donde trabajar, donde antes no había médicos y los hombres quedaban al servicio de una misma persona durante años y, seguramente, durante toda su vida.

Por otra parte, el hecho de que seamos muchos ha obligado a actuar en función de multitudes, lográndose a veces, para delicia de los dictadores, convencer a mucha gente, y con ello me refiero a los dictadores gubernamentales, de la moda o de la costumbre. Los problemas que se enfrentan requieren técnicas que permitan administrar miles de personas, reunir millares, evacuar cientos, transportar centenas. Con lo que todas estas personas no pueden recibir realmente un trato distintivo. El barco, el avión, el ómnibus están gobernados sobre la base de que hay que transportar mucho y lo que debe primar es la solución del problema cuantitativo. De modo que los transportados deben entrar en los carriles marcados por los organizadores, quienes no están en condiciones de distinguirlos individualmente más allá de estrechos parámetros. A todo ello nos hemos acostumbrado, lo que no quita que en determinadas circunstancias, cuando estas condiciones se hacen más extremas, también nos molesten.

Todo nuestro movimiento, pues, se ha hecho más limitado e irremediabilmente estamos inmersos en situaciones regidas por normas generales que nos obligan en mayor medida que al hombre del pasado.

Y todo ello está abonado por el mayor nivel de comunicación técnica de que haya dispuesto la humanidad. Nótese que al hablar de comunicación digo siempre técnica, ya que la puramente humana surge de las posibilidades del hombre como tal, como individuo. Y el simple hecho de contar con mejores técnicas de comunicación no implica necesariamente que haya mejor comunicación entre los hombres. De nada sirve tener una buena imprenta si no hay qué decir; es inútil la radio si no sabemos expresar nuestro pensamiento o sentimiento.

Jesucristo pudo hablar con muy pocos pero tenía mucho que decir y aún hoy, luego de dos mil años, seguimos preocupándonos por lo que dijo.

Pero es una realidad que miles de mensajes llegan hoy al hombre con los más distintos fines. Desde órdenes para el tránsito e incitaciones a comprar, hasta consejos para educar a sus hijos pasando por la información de todo lo que ocurre en el mundo, donde siempre se señala lo negativo o desastroso que parece ser lo único que realmente sirve para vender (ya que los diarios y revistas están preocupados primero por vender y sólo después por informar).

La ecuación de las dos características es que mucha gente está compartiendo lugares estrechos entre sí, recibiendo constantemente todo tipo de información. Lo que implica pocas posibilidades de silencio y de soledad. Hasta hace poco eran naturales a la vida humana. Lo que hoy llamamos soledad o silencio hubiera sido considerado como multitud o murmullo ensordecedor hace doscientos años.

Esto es muy importante para la definición del hombre de hoy, que no está en condiciones de elaborar sus propios pensamientos ni tomar clara conciencia de sí mismo. Como al mismo tiempo está rodeado, inmerso en un universo lleno de voces que le dicen todo el tiempo qué hacer a un nivel nunca antes logrado, optan por seguir estas voces sin saber la mayoría de las veces por qué lo hacen. Es decir, no es que el hombre actual se haya convertido en un autómatas, pero sí es cierto que responde constantemente a incitaciones sin que la respuesta nazca de una verdadera elaboración interna. Y termina de pronto gritándole a alguien, por ejemplo, sin saber la causa de su enojo.

Esta constante información masiva hace que los hombres tengan pensamientos similares, dentro de contextos similares que se aplican en todo el mundo y que determinan una cierta pérdida de originalidad individual, de la verdadera originalidad personal que surge de una personalidad hecha desde adentro del hombre y no tomada desde afuera gracias a las frases

hechas y lugares comunes que están en boga, y a las incitaciones a hacer o a no hacer que lo rodean.

Al perder originalidad individual en una sociedad nutrida de personas, el hombre siente que se despersonaliza, que pasa a formar parte de un conjunto homogéneo. El hecho de que frente a este conjunto homogéneo (p. ej. los empleados) haya otro distinto (p. ej. los llamados "hippies") no implica originalidad personal, sino la asunción de otro esquema prefabricado por nuestra sociedad.

La valorización personal no se consigue a través de la adopción de un esquema diferente de los que están a disposición de los consumidores. Se consigue a través de la propia elaboración y valoración del hombre: de cada hombre.

Vale la pena hacer alguna transcripción sobre este tema. Dice ERICH FROMM ("La condición humana actual", Bs. As., p. 66): "La plena libertad e independencia existen sólo cuando el individuo piensa, siente y decide por sí mismo. Lo podrá hacer de modo auténtico únicamente cuando haya alcanzado una relación productiva con el mundo que lo rodea, que le permita responder de manera auténtica". Este concepto de libertad e independencia se puede hallar en el pensamiento de los místicos radicales, como asimismo en las ideas de MARX. El más radical de los místicos cristianos, el maestro ECKHART, dice: "¿Qué es mi vida? Aquello que es movido por sí mismo desde adentro. Lo que es movido desde afuera no vive". O de otro modo: "...si un hombre decide o recibe algo desde afuera está mal. Uno no debería aprehender a Dios ni considerarlo exterior a uno mismo, sino como algo propio y que está dentro de nosotros". Con un tono similar, aunque no teológico, MARX dice: "El hombre es independiente sólo si afirma su individualidad como un hombre total en cada una de sus relaciones con el mundo, viendo, oyendo, oliendo, probando, tocando, pensando, queriendo, amando. En resumen, si afirma y expresa todos los órganos de su individualidad".

Creo que el testimonio es muy importante: un especialista moderno en psicología, un místico cristiano y un mate-

rialista están de acuerdo en que el valor lo consigue el ser humano cuando actúa desde sí mismo y no "mamando" constantemente, desde afuera.

Pero para conseguir esta valoración interna que le permita al hombre valorizarse, ser original como individualidad, no sentirse despersonalizado, masificado, debe encontrar una manera y también un medio que lo ayude. El primero se logra básicamente a través del ocio; el segundo es uno de los objetivos que la empresa moderna debe cumplir dando condiciones de trabajo que permitan esta valorización humana. Sin olvidarnos del Estado, que debe tomar en cuenta la individualidad de los participantes en las actividades sociales que rija. Pero sin duda este aspecto escapa a los dos temas que se están tratando: el hombre y la empresa.

EL OCIO

El ocio aparece hoy como una actividad negativa, desligada de lo que debe proponerse cualquier honesto ciudadano, y un buen trabajador. Pero si observamos nuestro pasado, advertiremos también que esta fijación laboral es casi única en la historia. Nuestros antecesores en este mundo han tenido muy en cuenta el valor del ocio, a tal punto que nuestros padres históricos, que formaron la cuna de la civilización occidental, desconocían la palabra negocio. Y la tenían sólo como negación del ocio: *neg-otium*. Los griegos decían que estaban no ociosos, pues no tenían una palabra que definiera la labor cotidiana. ARISTÓTELES, sin duda piedra fundamental de nuestra civilización y considerado por otra parte un hombre realista y activo, decía: "Estamos no ociosos para tener ocio", en su *Ética a Nicomaco*. Para la gente del medioevo esto era también evidente y el ocio era para ellos una actitud esencial para la vida.

Por otra parte, si prestamos atención a la etimología de la palabra ocio observaremos que proviene de la voz griega *εσχολη*, que se desarrolla hacia *schola* en latín y *escuela* en castellano. De donde resulta que el lugar para aprender y el ocio

tienen el mismo significado original. Lo cual debe llamarnos poderosamente la atención, desembarazándonos de este prurito actual de que el trabajo es lo más importante y el ocio aparece como algo deleznable.

Tomemos el asunto desde un tercer punto de vista. Imaginemos qué ocurriría si nuestra vida empezara y se desarrollara exclusivamente sobre la base del trabajo: no tendríamos oportunidad para sentir, para pensar, para amar. En otras palabras, no podríamos desarrollarnos como seres humanos. No nos olvidemos que la labor puramente intelectual es técnica, y realmente mínima en comparación con otras muchas que desempeñamos. Pero toda vez que miremos a nuestro alrededor, que filosofemos, necesitaremos del ocio para tomar contacto con esa circunstancia. Con el puro trabajo no seríamos más que seres deformes y en realidad estaríamos prácticamente a nivel animal.

Es decir que precisamos, todos nosotros, no importa cuál sea el nivel cultural o la inteligencia de cada uno, necesitamos poder sentir nuestra circunstancia en paz. Con el pensamiento no hacemos sino utilizar un mecanismo que como tal es superficial. Para comprender nuestro mundo, nuestra vida, y la gente que nos rodea, precisamos ineludiblemente detenernos a sentir y a pensar sobre ellos.

Nosotros podemos sumar $2 + 2$ y llegar por una acción o actividad de nuestro pensamiento al resultado 4. Podemos mirar un árbol, tomarle las medidas o determinar su tipo. En ambos casos estamos desarrollando una actividad. Pero si en lugar de tomar las medidas del árbol, lo contemplamos, ya no estamos simplemente en actividad sino que hemos iniciado una actitud relajada, abierta a lo otro, de intuición. Y si llegamos al campo de lo abstracto entonces definitivamente no podremos observar sino que podremos tan sólo intuir, es decir, llegaremos a la intuición intelectual o simplemente a la intuición.

Por eso el ocio es importante, porque de esa intuición formaremos nuestra humanidad más allá de lo puramente animal. Y por eso hasta el medioevo era tan natural que la gente tra-

bajara para alcanzar un bienestar que le permitiera gozar del ocio.

La inversión de la actitud se marca con KANT, que desconoce lo intuitivo del hombre y traduce toda relación intelectual a puras actividades perfectamente clasificadas. Así, el árbol no puede ser contemplado sino observado. Y si el hombre sólo puede observar no puede tener ocio, y por definición está en constante actividad.

Por otra parte, el mercantilismo excita a los seres humanos a lograr cada vez más bienes hasta desembocar en nuestra sociedad de consumo, donde lo único importante es conseguir cosas, *tener cosas*. Se sublima pues la sensación de necesidad del trabajo, de su importancia, y en cambio se desprecia la contemplación, la intuición y el ocio.

En las empresas es bastante común que a nivel gerencial y aun en los niveles menores se considere un pecado grave salir temprano; ir a dar una vuelta o aun cerrar la puerta y sentarse a contemplar a través de la ventana. Aunque lo que se esté haciendo pertenezca al ámbito de las responsabilidades del puesto que se ocupa. Por otra parte, éstos son los hombres a quienes se les exige pensar en la empresa, meditar en su hoy y en especial en su mañana, intuir qué se debe hacer, es decir, practicar el ocio. Lo que no deja de ser realmente incongruente con la compulsión laborativa que embarga a los empleados en general y a los gerentes en particular.

Si todos nosotros, gerentes o no, trabajáramos para el ocio, el resultado sorprendente sería una mejora en las relaciones, igual cantidad de trabajo pero de mejor calidad, porque estaría hecho por hombres internamente independientes, centrados en su circunstancia y con una buena intuición de su vida y del futuro. Porque ocio no quiere decir vagancia. Lo fundamental es sentirnos seres humanos, y que nos aceptemos y comprendamos como tales. Y yo preguntaría al hombre de hoy, a cada uno de nosotros, cuánto tiempo dedicamos por día a contemplar, a meditar, a intuir, a sentir; cuántas veces nos sentamos a sentirnos a nosotros mismos. FROMM propone una

actitud que consiste en sentarse y cerrar los ojos al tiempo que se abandona el pensamiento. Con ello podremos sentirnos a nosotros mismos. Pero ocurre que casi nunca tenemos tiempo. No porque en realidad no lo tengamos, sino porque somos bolidos proyectados en lugar de hombres en movimiento. Y esperamos en última instancia la solución desde afuera, desde ese alimento externo permanente para el que tenemos nuestra boca abierta.

EL HOMBRE Y LA EMPRESA

Se ha seguido ya el proceso de interacción entre la sociedad y la empresa. Resulta claro que de acuerdo con las características del hombre en una sociedad determinada serán también sus sentimientos y sus enfoques respecto de los problemas. También será distinta la situación según las creencias o actitudes frente a la vida, de donde se podrá pasar del contemplativo puro, inapto para cualquier tipo de acción, hasta un neurótico de actividad permanente.

De la misma manera la satisfacción, la alegría de un hombre que hace su trabajo en condiciones óptimas y que se siente valorado y motivado hacen que esté en situación de participar en la sociedad de una manera positiva y alegre. Todo lo contrario ocurrirá con aquel que termine su tiempo de trabajo descontento, malhumorado, en tensión, desilusionado. Este hombre seguramente ni siquiera podrá compartir el tránsito urbano con los demás.

Por eso es tan importante que lo que se ha dividido aquí en dos partes, la empresa y la sociedad, se interactúen también para mejorar la situación del hombre. Porque además nos olvidamos constantemente de que la sociedad y la empresa existen porque el ser humano se reunió en grupos y las formó. No se trata de elementos utilizados para la buena marcha de un equipo, sino de la materia elemental que forma algo, sin lo cual este algo deja de ser. Entonces, cuando dirijamos nuestra atención a la empresa o a la sociedad, tengamos siempre en mente

que han sido formadas por los hombres que las integran y que más allá de la importancia relativa del capital, las máquinas y la mano de obra en el proceso, sólo con el aporte de los hombres una empresa puede existir.

En la práctica el problema se complica, pues quienes deben dirigir la empresa tienen otros problemas importantes que atender además del que hace a las personas. Por otra parte, no saben qué hacer respecto de esas personas, aunque cada uno de nosotros cree, desde que el mundo es mundo, que conocemos muy bien al ser humano y que lo manejamos muy bien. Sin embargo, es más difícil lograr un buen supervisor, a cualquier nivel, que un excelente especialista en la más complicada y sofisticada técnica. Por lo cual las empresas suelen preocuparse por conseguir un buen nivel de supervisores a través del empleo y de la capacitación.

Para saber qué es lo que le interesa a quien trabaja se han realizado numerosas investigaciones. MASLOW y HERZBERG han trabajado en una tendencia que es generalmente aceptada.

MASLOW llega a la conclusión de que las necesidades del hombre se escalonan en cinco categorías sucesivas, a saber:

- a) fisiológicas: abrigo, sueño, comida, sexo;
- b) de seguridad: física y emocional;
- c) de amor: pertenencia y aceptación en el grupo;
- d) de estima: autorrespeto y admiración de otros;
- e) de autoactualización: realización personal.

Si se tienen cumplidas las que corresponden a una etapa, el hombre emprende la tarea de cubrir las de la etapa siguiente. A veces se encaran las que siguen en orden, aun cuando quedan sin llenar algunas actividades de uno de los grupos de necesidades. Pero ello es de poca monta o momentáneo ya que de lo contrario no se pasará a la siguiente etapa. Puede ocurrir finalmente que, una vez cubierto un período, se produzca su falencia y el hombre se repreocupe por algo que ya consideraba superado.

Las dos primeras etapas están centradas en el hombre, como individuo. Solamente a partir de la tercera se preocupa por su ubicación social. Allí primero el hombre busca ser aceptado y pertenecer. Lo que lleva adjunto el participar: el hombre forma parte de un grupo. Solamente si esta necesidad está cubierta el hombre podrá sentir autoestima. Por más que su seguridad emocional haya sido lograda en la segunda etapa, la falta de aceptación del medio lo llevará, en su nivel crítico, a no conseguir la autoestima esencial para su propio respeto y evolución. Ello implica que tampoco tiene la de los demás.

Finalmente, si el hombre alcanza este cuarto grado de desarrollo tratará de llenar su necesidad de autoactualización, la que podría definirse como el proceso de concretar la percepción que el hombre tiene de *sí mismo*.

Explica MASLOW que cada una de estas etapas es un motivador que el hombre tiene. Y que una vez que la necesidad está cubierta deja de ser motivante: el hombre no se mueve ya más por ella, ya la posee.

Siguiendo en alguna medida la línea de MASLOW, HERZBERG llega a la conclusión de que en su trabajo el hombre encara dos tipos de factores: los que lo satisfacen y los que lo frustran. De acuerdo con los estudios realizados por él y otros grupos que han seguido su esquema, los factores satisfactores son distintos de los frustrantes. Así, producen satisfacción el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, el avance y el desarrollo.

A su vez, son factores de frustración: la política de la compañía, la supervisión recibida, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales (con superiores, iguales e inferiores), la remuneración, el *status*, la seguridad y la vida personal.

Los factores de satisfacción implican *el logro*, la satisfacción de terminar un trabajo, resolver problemas, poder apreciar el resultado del esfuerzo realizado; *el reconocimiento*, o sea el resultado de hacer un trabajo aceptado como bueno; *el trabajo en sí mismo*, las características que tenga la labor realizada en cuanto monótona, rutinaria, aburrida o no; *la responsabilidad*, en cuanto a la autoridad que sobre su tarea o la de los otros

tenga el puesto; *el avance*, o sea la movilidad en la jerarquía de la organización, y finalmente *el desarrollo*, es decir la adquisición de nuevos conocimientos o la posibilidad de adquirirlos a través de una nueva posición.

Los factores frustrantes responden a las siguientes descripciones: *política de la compañía* es el conjunto de elementos que fluyen de la organización hacia un puesto o persona dada, de forma tal que las comunicaciones, la dependencia, etc., hacen que una persona se sienta mejor o peor en su puesto; *supervisión recibida* agrupa la actitud del supervisor en lo que hace a nivel de delegación, sentido de equidad, conocimiento de su trabajo, intención de enseñar al supervisado; *condiciones de trabajo* incluye las condiciones físicas, así como la cantidad de trabajo a realizar, las relaciones interpersonales, las interacciones sociotécnicas que hacen o no al desarrollo específico de la tarea; *la remuneración*, • retribución recibida en relación con los demás en la empresa, con los de afuera y con el costo de vida; el *status* responde a los elementos de apariencia, tales como la secretaria, la alfombra, el baño, etc.; *seguridad* importa por cuanto en las investigaciones realizadas aparecieron sentimientos de falta de continuidad en la permanencia en la empresa. Por último, la *vida personal* supone solamente aquellos elementos que, producidos por el desempeño del puesto, influyen en la vida personal del empleado, no tomándose los componentes propios de la vida personal del hombre fuera e independientemente de la tarea desempeñada.

HERZBERG concluye que si no se satisfacen los factores frustrantes se proyectará insatisfacción en la organización y la gente comenzará a sentirse progresivamente mal; pero que una vez llenadas estas necesidades no se habrá logrado satisfacción: simplemente no se habrá frustrado a los empleados. Y, continúa, si al mismo tiempo se da la oportunidad de que el personal pueda llenar las necesidades provenientes de los factores satisfactores se habrá logrado proyectar satisfacción en la organización. Sin embargo, si no se hiciera así ello no implicaría la

existencia de empleados frustrados. Simplemente, no estarían satisfechos.

Los estudios llevados a cabo en EE.UU., a través de los que HERZBERG llegó a las conclusiones que se han descrito, se repitieron en Finlandia, Yugoslavia, Hungría y Rusia, realizados por él mismo o por otros especialistas siguiendo su investigación básica. El resultado es muy interesante, ya que nos ayuda a comprender cómo el ser humano reacciona frente a distintos tipos de sociedad: los estudios en esos países dieron resultados sorprendentemente similares a los realizados en los EE.UU., lo que implica que la organización produce conflictos similares en sociedades de estructuras y filosofías muy distintas y que son particulares de la organización como tal.

Esta investigación nos pone por delante una verdad importante: el hombre frente a la organización no distingue sistemas sociales sino solamente lo que le importa respecto de la organización en la que está inmerso.

El esquema es válido si se lo toma como tal. Los pasos referidos por MASLOW no pueden aplicarse universalmente sin correr riesgo lógico de equivocarnos. Por otra parte, el orden no se da necesariamente en el establecido, de una forma sistemática. Pero sí nos permite evaluar la forma en que la mayoría de los seres humanos reaccionaremos en una escala de valores atinadamente establecida, básicamente cierta.

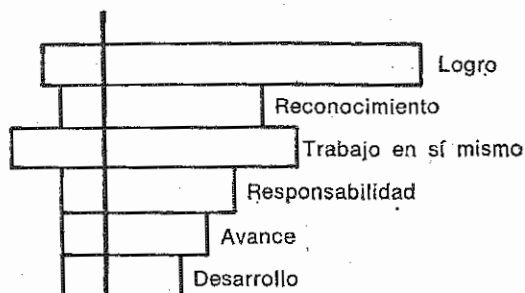
HERZBERG desarrolla una segunda escala donde estudia los factores que afectan la actitud hacia el empleo. De acuerdo con sus investigaciones, un mismo factor no es motivo de satisfacción cuando es positivo y en la misma proporción causa de insatisfacción cuando es negativo. Los que él denomina como motivadores son los seis que en mayor proporción ayudan a que el personal se sienta satisfecho; pero afectan en mucha menor medida su descontento. En cambio, los denominados factores higiénicos son los que suelen producir la insatisfacción y lo hacen en mayor medida que el contento que dan. En la página siguiente se puede observar el resultado de la investigación realizada.

FACTORES QUE AFECTAN LA ACTITUD HACIA EL EMPLEO

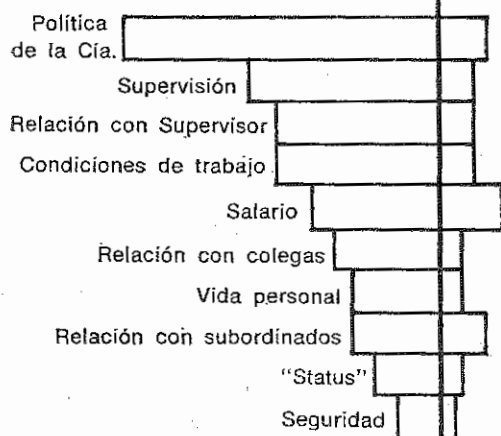
CAUSANTES DE INSATISFACCION

CAUSANTES DE SATISFACCION

MOTIVADORES



HIGIENICOS



PORCENTAJE DE FRECUENCIAS

Al analizar este trabajo de HERZBERG, debemos tener en cuenta ante todo que fue realizado entre personal operario y que estas personas eran miembros de la sociedad norteamericana y del sexo masculino. Estos hechos hacen que debamos ser prudentes en su evaluación. Ante todo, es típico que las mujeres prefieran mayor seguridad que los hombres, por lo que ese factor aumentará cuando tratemos casos de empleadas. La remuneración sigue siendo la razón básica por la que el hombre trabaja; aunque muchas veces la olvidemos con rapidez. Esto ocurre normalmente cuando nuestros ingresos son tales que están muy próximos a nuestras mejores expectativas. En los EE. UU. es probable que sólo fuera tema para un 10 % de los estados. En otros países sería sin duda superior. En el caso de nuestro país, estoy seguro de que lograría un porcentaje de frecuencia superior al 50 %, con la que pasaría a ser el principal de los factores higiénicos.

Otros resultados se verían si se tratara con personal de mayor nivel. Aquí el *status* pasaría a ocupar un lugar más importante que el que habitualmente se le acuerda.

La escala de FREDERICK HERZBERG permite extraer algunas conclusiones importantes. Una vez que logramos cubrir la necesidad primordial de ganar dinero para subsistir, empezamos, como se señaló antes, a tomar en cuenta otros factores. La escala llega a la conclusión de que los cuatro primeros escalones en la jerarquía de necesidades no son positivamente motivadores. Es decir, el hombre busca cubrir las necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor y de estimación, y cuando no lo logra se siente frustrado. O sea que no tenerlos duele, pero cuando se tienen no actúan como causales de satisfacción. Desde otro punto de vista quizá pueda decirse que el hombre se olvida fácilmente de un importante grupo de bondades que recibe y las da por tenidas. Y que sólo otro grupo menor, una vez solventadas las primeras, realmente lo motivan.

Los factores higiénicos son válidos en cuanto a que recibidos llenan un vacío de descontento sin dar satisfacción en la misma proporción.

Los factores señalados como motivadores son razonablemente universales. Quizá el punto es que no todo el mundo desea desarrollarse o avanzar en el mismo sentido. Algunos querrán avanzar en la pirámide; otros elegirán avanzar en otros órdenes de su vida, cambiando avance por desarrollo. Siendo que éste no estará tampoco universalmente en la misma línea, y los que elijan su carrera en la empresa disenterán con quienes elijan su especialidad (dos cosas que no se deben confundir), o con los que quieran desarrollar otra actividad, social, artística, religiosa o científica.

Pero sí resulta que los seis factores se dan como constantes en todos los hombres, aunque sea en distintas proporciones o direcciones diferentes.

LA PRÁCTICA DE LA SUPERVISIÓN

Si por supervisión entendemos la acción de dirigir un grupo humano en la realización de una determinada tarea, la cuestión residiría en saber cómo tratar los asuntos respecto de las personas que componen el grupo para lograr el objetivo deseado.

Desde el ángulo en que se está enfocando el problema, la acción empresarial y supervisora debe dirigirse fundamentalmente a dos áreas:

- 1) el desarrollo del hombre;
- 2) la valoración del hombre.

Para lograr el desarrollo del hombre la mecánica es sistemáticamente la misma. Se otorga una cuota de responsabilidad a una persona y se observa si la cumple, ayudándolo a ello. Si la cubre correctamente y parece estar en condiciones de dar un paso más, se lo entrena para esa nueva cuota de responsabilidad. Cubierta ésta se repite nuevamente el mecanismo y así

sucesivamente hasta llegar al punto en que el potencial del hombre ha llegado a su completo desarrollo.

Importa sí que este proceso se haga de tal manera que no se estropeen las posibilidades del empleado por excesivo apuro o por mal manejo de las situaciones. Lo importante en este proceso no es que el empleado dé mejores frutos a la empresa. Lo realmente importante es cómo se sentirá el empleado en la empresa y fuera de ella. También su trabajo será mejor, en mucha mayor medida que con otros sistemas o técnicas. Pero fundamentalmente se habrá logrado un ser humano satisfecho consigo mismo y con la empresa. Este resultado rinde muchos mayores beneficios para todos, ya que un exclusivo criterio efficientista da resultados siempre conflictivos.

Pero para que sea realmente efectivo, el proceso de desarrollo debe planificarse, ser coherente. Si tratamos de hacer este proceso sin planificarlo correctamente, el resultado será el que habitualmente se produce en las empresas improvisadas. Si en cambio le damos la forma necesaria para que pueda actuar como una fuerza viva y dinámica, lograremos saber qué es lo que ocurre, cuál es nuestro presente como organización y cuál nuestro futuro; todo ello sin sufrir los baches que suelen aquejar a las empresas que improvisan en esta materia.

Sobre ello se volverá extensamente a lo largo del capítulo sobre planeamiento de desarrollo. Y en él mencionará la capacitación, un ingrediente verdaderamente importante. Sólo una buena dosis de capacitación nos permitirá ayudar a que los empleados cubran las necesidades actuales que tengan para ocupar sus puestos y permitirá asimismo prepararlos para enfrentar mayores responsabilidades. Capacitar en más o en menos da siempre mal resultado, porque se crean expectativas y posibilidades que después no se efectivizan o porque exigen responsabilidades que el empleado no está en condiciones de cumplir.

El punto conveniente de entrenamiento se obtiene a través de una acción coordinada para evaluar las necesidades y tratando de contar con el consejo de los especialistas en la materia.

VALORACIÓN DEL HOMBRE

Ya se ha hablado acerca de la falta de valoración que puede sufrir fácilmente el hombre actual dadas las condiciones particulares de la sociedad donde le toca vivir. Por ello la empresa debe ser parte en el proceso de revalorización del hombre y es a mi entender uno de los tres ángulos del triángulo revaloratorio: estos ángulos serían el hombre mismo, como principal factor en un proceso de verdadera autovaloración; la sociedad, en cuanto le otorgue los medios y el ambiente necesarios para que pueda sentirse razonablemente considerado como un ser humano; la empresa, que actúa en el mismo campo de la sociedad en cuanto a dar los elementos que ayuden a enfrentar las posibilidades de valoración del hombre, pero lo hace de una manera más drástica y concreta. Mientras la sociedad puede ayudar a que el ser humano se sienta más o menos tal, a dar condiciones de vida generales con cierta tendencia, la empresa da estas condiciones de una manera más directa aún por cuanto el hombre estará sometido a ese ambiente durante muchas horas en el día, más de 5/7 partes del mes. Además, del trabajo dependerá concretamente su subsistencia y la de su familia; la mayoría de las alegrías o tristezas que recibe cada día; su posibilidad de desarrollarse profesionalmente; la diferencia en fin de vivir más o menos satisfecho consigo mismo y con los demás durante un largo periodo de tiempo diario, mensual, anual.

Para lograr la valoración del hombre en la empresa se pueden enunciar distintas técnicas. Es necesario que el empleado reciba información suficiente de lo que ocurre en la empresa; tenga objetivos claros; sea estimulado convenientemente; esté bien remunerado y sienta que el pago que recibe es justo; esté satisfecho con el trabajo que realiza, etc. Pueden hacerse varias listas con prioridades de este tipo; todas ellas contienen en su mayoría certezas.

Inclusive estamos llegando a la inversión del proceso tayloriano y, siguiendo los consejos de CHAPLIN ("Tiempos modernos"), tendemos a dar a cada operario completa responsabilidad en la manufactura de un producto, en la medida en que esto sea posible. Y como resulta más factible de lo que puede parecer a primera vista, la técnica del enriquecimiento de los puestos ha comenzado a divulgarse con rapidez, en especial en los Estados Unidos. Este enfoque tiende en definitiva a valorizar al operario como ser humano. De tal manera, en lugar de sentirse parte de una máquina asume ahora una responsabilidad, la que en un alto porcentaje de casos desea realmente tener y los procesos no se lo permiten.

Todo tiende, pues, a revalorizar al hombre en este sentido. Pero lo que no debemos olvidar es que todas las técnicas que apliquemos, por muy perfectas que sean, de nada servirán si no van realmente acompañadas por la sensación de que aquél a quien van dirigidas es un ser humano. La consideración o desconsideración no son técnicas, sino actitudes. Y si un especialista nos dice que conviene que tratemos de determinada manera al candidato a un puesto, o que hagamos la entrevista para considerar el desempeño del empleado de tal o cual forma o consideración, estas técnicas no servirán para nada si no prestamos atención al hombre que tenemos enfrente.

Es decir, si no sabemos cómo enfocar un problema que hace al personal, podremos recurrir al especialista para que nos ayude en la solución del problema. Si nuestro interés es verdadero, lograremos seguramente un buen resultado en nuestro intento. Pero si lo que estamos haciendo es cumplir simplemente con un trámite, poner en marcha una norma de la empresa, sacarnos de encima un problema que nos trae alguno de nuestros colaboradores, no será muy útil la puesta en marcha de ninguna técnica: para ser médico primero hay que tener ganas de ser médico y sólo después será necesario aprender las técnicas necesarias para ello. Visto desde otro punto de vista, suelo decir que no se comunica quien no quiere (a lo que cabría agregar quien no puede). Y si ponemos un micrófono

frente a quien no quiere hablar, la transmisión será bastante pobre. Sólo cuando desee hablar, esa persona podrá ver cuál es la mejor manera de comunicarse.

Por eso, al hablar de valoración del hombre, la primera cuestión es considerar al empleado como un ser humano. Y con ello, las técnicas de personal nos podrán ayudar a hacerlo mejor. Sin ello, las técnicas nos darán un resultado frío, quizá eficiente en apariencia, pero sin el necesario contenido de humanidad, de trato entre hombres, y por lo tanto ineficiente al fin, ya que hoy día todas las técnicas de "como si" que pusiera en marcha la escuela de relaciones humanas (tuteo, palmada en la espalda, baño privado, etc.), no engañan a nadie.

EQUIDAD

Y si hubiera que sintetizar en una sola palabra el objetivo de la empresa, el que hace a la administración de personal, el de cualquier supervisor, esa palabra sería "equidad". "Suum quieque tribuere": a cada cual lo suyo.

A cada cual lo suyo en su remuneración, en su responsabilidad, en su razón, en nuestra consideración. Pocos serán los problemas que tendrá una empresa que efectivamente aplique el principio; porque si lo analizamos advertiremos que los principios y las técnicas que hacen al personal sólo requieren eso: equidad. Y cuando hablamos de remuneración es con el objeto de aplicar sistemas que nos permitan pagar sueldos equitativos; y también los beneficios deberán ser equitativos; y así con el ingreso, el ascenso, los aumentos de sueldos y el trato en general.

Parte I

EMPLEOS

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Empleo es la parte de administración de personal que desarrolla las leyes que rigen la incorporación de personal y las técnicas más convenientes para llevarlas a la práctica.

Dada la definición procederemos a analizarla, ya que cada una de sus partes implica la elección de éstos y no de otros elementos. Empezando por la designación: Empleo. De hecho son pocas las empresas que designan así a los sectores dedicados a la aplicación de esta técnica. La mayoría de ellas lo titulan reclutamiento o selección.

Vemos sin embargo que hay una serie de palabras que se relacionan constantemente con esta técnica. Así: *ingreso, selección, búsqueda, incorporación, entrar o entrada, reclutamiento, tomar* y finalmente *empleo*. Todas ellas tienen significados quizá no suficientemente claros aun para quienes normalmente transitamos por estos temas. Por lo que parecería conveniente desmenuzarlas un poco, para lograr una mejor comprensión y por ende una mayor interiorización de los problemas implicados en el tema.

Siguiendo el orden dado al enumerarlas, vemos que *ingreso* es una palabra que proviene del latín "ingressus" y significa tanto como "acción de ingresar, entrar", palabra esta última que definiremos más adelante.

Selección proviene de “selectio”, que nace a su vez del separativo “se” y “legere” y significa leer, escoger y se traduce por “elección de una persona o cosa entre otras como separándola de ellas y prefiriéndola”.

Búsqueda descende del latín “poscere” y se define como “acción de buscar”, es decir, “inquirir, hacer diligencia para hallar o encontrar alguna persona o cosa”.

Incorporación tiene su raíz también en la voz latina “incorporare”, y en su 3ª acepción se define como “agregar o unirse una o más personas a otras para formar un cuerpo” o “agregado de personas que forman una asociación”.

Entrar proviene asimismo del latín “intrare” y se define en su 8ª acepción por “empezar a formar parte de una corporación”.

Reclutamiento, cuya raíz es “recruter”, significa “acción y efecto de reclutar”, siendo reclutar “alistar reclutas” o sea soldados.

Tomar proviene del griego τμην y se define en la 7ª acepción como “emplear”. *Empleo* es la “acción y efecto de emplear”, palabra ésta que proviene de la voz latina “implicare” y se define como “ocupar a uno, encargándole un negocio, comisión o puesto”.

Tras lo cual podemos proceder a aclarar los conceptos que rodean lo que se ha definido como empleo. Y se ha definido como tal porque es la única de las palabras vistas que se aplica de una manera completa a aquello que la empresa desea: tener un nuevo empleado, dar ocupación a alguien.

Otra palabra que se aproxima a un concepto tan exacto y completo es reclutamiento. Pero éste se aplica a la incorporación de soldados, y más estrictamente al alistamiento de reclutas. O sea que en rigor de verdad la incorporación de oficiales sería más rigurosamente empleo que reclutamiento. Esto supone un nivel más bajo y una medida de coacción, sea ésta legal

o moral (es decir, el servicio militar o un caso de guerra). Reclutamiento no se aplica a la búsqueda de oficiales o a los ofrecimientos que las fuerzas armadas hacen a jóvenes para incorporarlos como suboficiales o a los colegios o liceos especializados. Esto es en realidad empleo, donde el nivel es medio o alto y no hay una coacción universal para entrar a esa comunidad.

Pero quien quiere emplear, también quiere tomar, ya que en distintas acepciones son acciones semejantes. En realidad, podría decirse que estamos hablando de toma de personal y, correctamente, que la sección respectiva en la empresa se llama Sección de Toma, o Toma de Personal. Sin embargo, la amplitud de significados de la palabra *toma* no hace aconsejable que se la utilice más allá de lo circunstancial, eligiendo en cambio la voz *empleo* para designar esta técnica por su significado más estricto.

Y si seguimos con los análisis advertiremos que al tratar de emplear queremos *ingresar* o *incorporar* o *entrar* a alguien. En suma, estas voces se aplican al hecho de pasar una persona a formar parte de un grupo de personas. Si bien en el caso de la tan utilizada palabra "ingreso", agrega la definición "dícese comúnmente de cosas o dinero", con lo que su utilización para designar la incorporación o entrada de una persona parecería ser más bien un efecto semántico posterior, vista la amplitud de la palabra *entrada* y el hecho de haber caído en desuso *incorporación*, acaso demasiado compleja para un mundo que busca palabras cortas y simples.

Pero cualquiera de las tres nos describe correctamente el hecho de que una nueva persona pasa a formar parte del grupo humano de la empresa.

Por último, advertimos que para lograr ingresar a una persona debemos encontrarla, y para ello, valga el perogrullo, tendremos que buscarla, ya que muy excepcionalmente coincidirán una necesidad nuestra con la aparición de una persona que cubra esa necesidad. Y aun en ese caso cabría analizar si no conviene tener más de un candidato al puesto.

Por lo cual, en definitiva, saldremos a buscar una persona arbitrando los medios para encontrar candidatos. Y cuando los hayamos encontrado tendremos que elegir entre ellos, es decir, haremos la selección.

Resumiendo lo visto, podemos decir que en vez de hacer reclutamiento o toma, haremos empleo, para emplear o tomar personal, al cual ingresaremos, incorporaremos o entraremos; para lograrlo se hará una búsqueda y como parte de ella la selección.

EMPLEO, EL PRIMER PASO

La empresa es una comunidad y como tal está llena de relaciones interpersonales. Estas relaciones dan a cada empresa una personalidad distinta, ya que cada una se maneja de diferente forma, lo que acaba por crear un ambiente que distingue a una empresa de la otra, a la misma empresa en épocas distintas y aun en distintos sectores en un mismo momento. Un elemento de esta múltiple interrelación que se analiza desde que la empresa existe, es la que se produce entre cada empleado y lo que él considera como empresa. Es decir, la relación empleado-empresa, que define en última instancia la peculiar relación de dependencia de cada caso.

Para cada empleado la empresa es algo diferente, aunque se puedan tender líneas generales, pues cada uno está buscando algo distinto, más allá de la remuneración necesaria para sobrevivir. Y cada uno se encuentra frente a una circunstancia distinta; a veces ligeramente, a veces radicalmente, aun dentro de una misma empresa.

Cada supervisor es la empresa, aunque sea de los que "le pasan la pelota" a "los de arriba". Cada supervisor es quien hace que su gente se sienta exigida, holgada, falta de guía, manoseada, dirigida, etc., etc., etc... Porque son múltiples los aspectos de esta acción y no es éste el lugar para analizarlos. Lo que importa hacer notar es que cada gerencia le da un "improntu" distinto a la relación con los empleados aun dentro

de políticas comunes; que dentro de cada gerencia puede haber y seguramente hay empleados distintamente conceptuados porque en alguna medida están en conflicto con su superior (no importan ahora las razones). Y que por debajo de esa gerencia, cada jefe, cada capataz, en fin, cada nivel supervisor, vuelve a darle una tónica más o menos alejada de la de su superior y vuelve a enfrentarse con la posibilidad de conflictos por desavenencias no técnicas sino emocionales. Y cada empleado que no es apto bajo un supervisor, seguramente será apto bajo otro supervisor. El problema reside en cuál es la proporción de supervisores con la que es capaz de llevarse bien un trabajador dado y viceversa. Pero para cada empleado hay supervisores con los que trabajará en armonía y otros con los que entrará en conflicto. Y lo mismo ocurre con los supervisores.

El problema que rodea todo el tiempo lo que se trate a lo largo del presente es disponer las personas de tal manera que la relación entre ellas sea fructífera. Y cualesquiera sean los medios y los procedimientos que elijamos en definitiva, este pensamiento debe presidir siempre nuestros actos.

El primer paso en esta relación es el empleo. Allí comienzan las virtudes o las dificultades de la relación. Y por eso debemos ser especialmente cuidadosos al ingresar nuevo personal, por su bien, por el del actual personal y por el de la empresa. Y tomar siempre en cuenta que, además de las cualidades requeridas para ocupar el puesto, técnicamente y en el ámbito de las políticas de la empresa, debe considerarse tan importante como eso el posible entendimiento entre el supervisor y el candidato. Esto no suele tenerse en cuenta y lleva a que si los dos interesados directos no lo advierten en las entrevistas previas, se concrete un ingreso destinado a fracasar.

Los costos del empleo son aparentemente concretables. Esto es, que a diferencia de lo que ocurre en la mayoría de los distintos sectores que componen la *administración de personal*, en este caso pueden darse cifras muy objetivas del costo. Estas serían: el precio del aviso, el sueldo del seleccionador, los gastos que insumen las pruebas técnicas o psicológicas y los tiem-

pos de las personas de la línea que han hecho entrevistas. Todo lo cual es perfectamente mensurable. Y es lo que podemos llamar el costo objetivo o aparente de la búsqueda. O, desde otro punto de vista, el costo inicial.

Todo este costo paga el ingreso de una persona nueva a la organización. A partir del momento de su incorporación empiezan a producirse otros costos: la inducción del nuevo empleado, su aprendizaje. Lo que por muy simple que sea lleva un tiempo y le cuesta a la organización en tiempo de sus supervisores y empleados, en lentitud en algunas tramitaciones, en errores por inexperiencia. Si todo va bien. Es decir, que normalmente se produce otro gasto, que ya no es tan mensurable como fue el primero y que es de todas maneras inevitable. Si todo va bien.

Porque pueden empezar los problemas de adaptación del nuevo miembro al cuerpo. Y puede afirmarse que en alguna medida siempre se producen. A veces son tan ínfimos que ni los mismos interesados lo advierten. Otras son tan graves que terminan con la salida de algún empleado de la empresa: que puede ser el nuevo o no. No vamos a entrar en el análisis de las distintas causas o posibilidades que provocan estas fricciones, pero podemos señalar algunos de los fenómenos que ocurren:

- el nuevo empleado despierta los celos de uno o más de sus compañeros;
- el nuevo empleado tiene celos de uno o más de sus compañeros;
- el nuevo empleado se enfrenta con el líder formal o informal del grupo;
- el nuevo empleado tiene alguna característica que lo ridiculiza o lo hace rechazable por el grupo (que puede ser desde un defecto físico hasta el barrio en que vive);
- el nuevo empleado es conocido del gerente general u otra autoridad similar;
- el nuevo empleado es muy “listo” y demuestra constantemente cuánto sabe;

- el nuevo empleado sustituye a un querido compañero objeto de una injusticia.

Y también ocurren otros fenómenos. Importa señalar que quien trate el ingreso de una persona a una sección determinada de una empresa debe tomar en cuenta las circunstancias especiales de esa sección, empezando por el tipo de supervisión que tiene y continuando por las personas que la componen. Por eso hay quienes afirman que empleo de personal debe estar en manos de un psicólogo, o sea de alguien que sepa manejar estos elementos.

Finalmente, están los daños que puede causar en la organización el que ingresa a ella. Estos daños pueden obedecer principalmente a alguna de las causas siguientes, aplicables en especial en los casos de supervisores nuevos:

- el nuevo empleado cambia sin real utilidad detalles de la organización;
- despidе personal incorrectamente;
- hace nuevos sistemas que fracasan;
- toma decisiones equivocadas en disposición de bienes.

Es decir, comete errores respecto de las personas, de las cosas, de la organización o de los procesos. Y ello sin entrar a considerar la posibilidad de que el nuevo empleado sea honrado o eso que suele definirse como extremista, dos variantes que pueden dar lugar a una serie diferente de problemas.

Resumiendo por fin los costos enumerados, tendríamos que *empleo de personal* tiene los siguientes rubros en la materia:

1) *Costo inicial:*

- sueldos
- avisos
- pruebas técnicas
- pruebas psicológicas
- tiempo de supervisión

2) *Costo de inducción:*

tiempo de presentación y comprensión de la empresa
tiempo de aprendizaje del trabajo

3) *Costo por adaptación:*

por aceptación o rechazo de la organización y del empleado

4) *Costo por errores:*

más allá de los usuales que por inexperiencia se cometen en el periodo de aprendizaje o por actos de deshonestidad.

El "costo inicial" es perfectamente mensurable y matemáticamente determinable. El "costo de inducción" no es matemáticamente determinable, pero puede estimarse en alguna medida analizando el proceso de la empresa y determinando a través de un estudio o por estimación los errores por inexperiencia.

El "costo por adaptación" es imposible de determinar, pero sabemos que existe y debemos tomarlo en cuenta. Finalmente, tenemos el "costo por errores". Y éste es absolutamente indeterminable.

Pero no hay duda de que en cada empresa podemos encontrar ejemplos de estos dos tipos de costos que nos permitirán ejemplificar su importancia y que son eventualmente los más altos de toda la operación de empleo, y al mismo tiempo indivisibles. Por lo que nunca se advierten con suficiente claridad ni los errores que comete ni la importancia que tiene para la empresa el sector de *empleo*.

POLÍTICAS DE EMPLEO

La palabra política ha extendido su significado original en cuanto arte de gobernar y dar leyes y reglamentos; así, se la aplica al ámbito del negocio público, o para definir las ten-

ciencias que se deben seguir o a que se deben ajustar las operaciones de la empresa. En estricta realidad, bastaría con cambiar la palabra *tendencia* por la palabra *regla* para que estuviéramos definiendo lo que es una norma. Lo que ocurre es que en algunas ocasiones se utilizan eufemismos, como si no fuera cortés determinar una norma para llevar adelante un asunto y fuera mejor decir que se trata de una política, que da mayor sensación de flexibilidad. En última instancia, la norma o política deberá cumplirse; y su flexibilidad dependerá no de cómo la llamemos sino de cómo la estructuraremos.

Y así como otras disciplinas de administración de personal deben normarse para que cumplan su cometido en la empresa, también *empleo* debe estar normado. Así, la toma de personal se hará de la misma manera en los distintos lugares de la empresa y a través del tiempo; y las formas que en definitiva hayamos elegido para desarrollar esta actividad, se conservarán a pesar del tiempo y del espacio. Sólo cuando las circunstancias lo aconsejen se harán los cambios que parezcan oportunos. Y su aplicación y mantenimiento se asegurarán a través de la modificación de la política.

En cada uno de los aspectos que cubren la norma o política se deberá tener cuidado en valorar las posibilidades que se le dejan a quien debe aplicarla, de manera que por demasiado flexible no resulte estéril y por demasiado rígida no impida un buen nivel de empleo o no haga que sea necesariamente violada.

La planificación de las normas de empleo, tras las líneas generales que hacen a las circunstancias particulares de la empresa, se podrá estructurar sobre la base de los capítulos que son parte del proceso de empleo y que se tratarán en adelante. Son ellos:

1) *Elementos básicos:*

- estándar del puesto o profesiografía;
- pedido de cobertura de vacante;
- nivel de remuneración.

2) *Medios de contacto:*

archivo;
avisos;
agencias, etc.

3) *Medios de selección:*

pruebas técnicas y psicológicas;
entrevistas, etc.

4) *Decisión.*5) *Ingreso:*

proceso administrativo;
inducción y aprendizaje.

NORMA Y MODA EN EL EMPLEO

Como toda actividad humana, el empleo de personal está influenciado por tendencias pasajeras que son objeto de adhesión por parte del público consumidor, a veces sin demasiados elementos o razones que acrediten su valor.

Estas modas incluyen cualquier actividad, aun las más rigurosas o científicas, y hay que ser precavido para que no distorsionen nuestro enfoque, ya que no debemos olvidar que estamos tratando con seres humanos y nada menos que con su posibilidad de subsistencia.

Algunos de los temas sobre los que han actuado modas en los últimos años han sido los siguientes:

POTENCIAL

Cualquier empresa que se preciara debía pedir, y aún hoy ocurre, personal con potencial futuro. Buscar un empleado que pudiera cumplir con su puesto y quizá ser candidato a uno o dos ascensos en toda su carrera, parece a muchos que desmerece a la empresa. Es como si solamente buscando gente brillante se

diera la imagen de una empresa moderna y en crecimiento. No importa que este personal deje la empresa al poco tiempo porque no puede desarrollarse en la medida de sus necesidades. Se saldrá otra vez a buscar gente brillante que se volverá a frustrar y abandonará la empresa y así sucesivamente.

Toda empresa necesita gente con potencial y gente con poco o sin ningún potencial, y siempre en determinadas proporciones. Estas proporciones sólo se podrán evaluar si se conoce el potencial de que se dispone en cada área de la empresa y estudiando cuál será el desarrollo inmediato y mediano de la compañía. Cuando un gerente pide un hombre brillante hay que evaluar cuidadosamente para qué lo quiere y qué es lo que la empresa le puede brindar a ese hombre que tiene necesidades y anhelos que están por encima de los usuales.

EDAD

Esta es una moda que tiene características similares a la anterior. Y como parece que todos deseamos ser jóvenes, solamente los jóvenes parecen tener cualidades requeridas para los puestos. Esta moda peligrosísima que ha condenado a más de un joven cuarentón nació con la fiebre juvenil de nuestro siglo y ha sido ampliamente sostenida por las teorías de gestión empresarial. Hace poco tiempo, una universidad ha realizado un amplio test, a través del cual se demuestra que las personas de más de cuarenta años son más creativas y tienden a tratar mejor los problemas debido a su experiencia de vida. La conclusión parece obvia.

Desde antiguo, las sociedades humanas han dejado un capítulo importante del poder en los ancianos, que por su mayor amplitud de visión en base a su experiencia aportaban un importantísimo punto de vista en las decisiones a tomar. Pero nuestra generación recién ahora está empezando a volver de una especie de sueño de juventud que invadió a dos generaciones y por el cual parecía que tener menos de cuarenta años era lo más importante que le podía pasar a un individuo.

Debo hacer constar para el amigo lector que no me conoce que este argumento ya lo esgrimí cuando trabajaba en planteamiento de personal, a los 28 años.

En definitiva, lo más conveniente es contar con personal de distintas edades; de este modo podrán reunirse los diferentes puntos de vista que distinguen a las generaciones y al mismo tiempo estar en condiciones de preparar adecuadamente al personal más joven para puestos de mayor responsabilidad, sin llegar a la saturación de juventud y a la correspondiente frustración por falta de futuro.

TÍTULO

Otra moda que se ha repetido durante bastante tiempo es la del título. Se une también a las correspondientes a la edad y al potencial; la búsqueda suele terminar con el ingreso de un hombre joven, con título universitario y gran potencial. Con lo que lo dicho en los párrafos anteriores es válido para el caso presente.

La variante es que una persona sin título universitario puede tener conocimientos tan útiles y de tan alto nivel como un universitario. Desde luego, cuanto más amplios sean los estudios de una persona también será más amplia su posibilidad de comprensión de problemas distintos sobre su tema. Aunque a veces se produzca también el exceso de profesionalización y la pérdida de visión para otros problemas que no sean los propios de la especialidad. Típicamente se repite el caso respecto de las relaciones con los demás, tan importantes para que una persona pueda ser supervisor, y de lo cual algunos profesionales carecen por exceso de profesión. Este defecto se da también entre los no universitarios, pero la diferencia en el caso del universitario es que desde muy joven se ha encontrado sumergido en un tema técnico y por ello, debido a esa unilateralidad, pierde la visión de lo humano para convertirse en un especialista sin visión del conjunto.

Con respecto a la moda del título repetimos la conveniencia de tomar universitarios sólo para aquellos puestos que necesitan

realmente una persona de ese nivel; que candidatos sin título pueden seguramente sustituirlo con experiencia y capacitación; que al ingresar profesionales debemos tener claro el camino que estamos en condiciones de ofrecerles, pues seguramente serán mucho más exigentes en cuanto a futuro que las personas no egresadas de universidades; y que esta exigencia es en última instancia una mayor necesidad de desarrollo individual que puede desembocar fácilmente en frustración con los inconvenientes típicos del caso.

SEXO

Las sociedades disponen de alguna manera más o menos clara pero siempre firmemente qué puestos son posibles para cada sexo. Hace algunos años aún había secretarios; hoy en día no puede concebirse la existencia de personas que actúen como secretarios en el sentido que vulgarmente tiene esa palabra (no secretarios de directorio o asistentes disfrazados de secretarios). Tampoco un hombre puede ser recepcionista y no es común que sean telefonistas. Por su parte, las mujeres no son empleadas para conducir camiones ni para puestos sucios o pesados • peligrosos. Pero otros puestos son en mayor o menor medida compartidos. Y así como hay puestos típicamente masculinos y otros típicamente femeninos, hay algunos que son intermedios y que pueden ser ocupados por personas de cualquier sexo, con una tendencia a que cada vez más aumenten estos puestos, es decir, que la mujer está llegando cada vez más a ocupar lugares que estaban reservados exclusivamente al hombre.

Para el empleo de personal, este fenómeno se refleja adoptando a veces criterios sociales o antisociales con firme determinación. Es decir, se busca a un hombre o se busca a una mujer para el cargo, lo que no es conveniente como actitud general.

El especialista se encontrará con tres elementos:

- 1) la presión de la línea para ingresar a un hombre o a una mujer;

- 2) las especificaciones del puesto que pueden hacer conveniente que su ocupante sea hombre o sea mujer;
- 3) la ausencia de candidatos aptos de uno u otro sexo.

Lo importante es que el especialista no se deje encerrar automáticamente en estos breves que pueden representar usos sociales de cierta permanencia o simplemente modas. De todas maneras, la rapidez de cambio de nuestras sociedades en la materia hace que no se pueda afirmar nada definitivo sobre este tema; mañana puede perder vigencia.

Por otro lado, la ubicación de mujeres en algunos puestos que parecían necesitar la presencia de un hombre ha dado en algunos casos resultados excepcionales. De hecho me ha tocado, hace ya algunos años, vivir la ubicación de mujeres para atender camiones, experimento que parecía una aberración para la época y que dio un excelente resultado, haciéndose la carga más eficiente fundamentalmente porque se convirtió en una operación mucho más amable.

Podemos afirmar que no hay normas rígidas en esta cuestión, y donde ha habido un hombre hasta ahora puede haber mañana una mujer, o viceversa.

IDIOMA

La necesidad de conocer idiomas extranjeros para ocupar un puesto es una de las maneras de encarecerlo y de valorizar el de supervisor. Se produce bastante típicamente en las empresas filiales de centrales extranjeras o en las que tienen frecuentes relaciones con otros países. Ningún gerente admitirá que no necesita una secretaria bilingüe y se tratará de ingresar personal con "amplios conocimientos en idioma inglés" (o alemán o francés) en la mayor cantidad de puestos posibles. Para que lo utilicen poco o nada. O sea que es materia de evaluación y el especialista en empleo debe ser cauto para no ingresar personal sobrecapacitado para las necesidades reales.

AGENCIAS

Otra moda es el uso de agencias para la búsqueda de personal. O la moda de no utilizar agencias. Sobre lo cual se debe ser cuidadoso. Las agencias son instituciones que pueden ser útiles o inútiles de acuerdo con los medios de que disponga la empresa y el tipo de empleo que se está ofreciendo. Evaluación que convendrá hacer en cada caso sin generalizar sobre la conveniencia o no de usar la agencia en forma sistemática. Como sobre este tema se volverá más adelante, no insistiremos sobre el mismo.

BÚSQUEDA INTERNA O EXTERNA

Hay cierta tendencia a preferir tomar un empleado ingresándolo que a recibir a alguien transferido de otro sector de la empresa. Parece a muchos supervisores que si bien es mejor utilizar el conocimiento que de la empresa tiene quien ya pertenece a ella, es probable que éste sea el empleado incapaz que otro supervisor se está sacando de encima, y que se pierde la oportunidad de conseguir la colaboración de esa persona brillantísima con quien se ha tenido una entrevista o de quien se ha leído una carta. La teoría, la intención, se ven superadas por la realidad, por la desconfianza y por el deslumbramiento.

Cada caso tiene algunos aspectos que lo hacen diferente. Pero todos están en el mismo camino de elección entre personal de la empresa o personal nuevo. Y en esta disquisición el primer paso debe ser determinar la política a seguir. Y el segundo, hacerla cumplir.

Por distintas razones puede ser más conveniente transferir a una persona en lugar de ingresar una nueva, y se debe tender en líneas generales en este sentido, dándole además al personal actual de la empresa la oportunidad real de ascender. Este es en última instancia un tema que hace al desarrollo del personal y que se tratará al considerar el planeamiento de carrera. Pero el especialista en empleos debe siempre considerar la posi-

bilidad de que haya buenos candidatos dentro de la empresa antes de iniciar la búsqueda. Es parte de la importancia de las relaciones entre los distintos sectores de la administración de personal que ya se señalaran. Ya que siempre saldrá más cara una búsqueda que una transferencia y la repercusión en el ambiente de la empresa será positiva si promueve a un candidato interno y negativa si se ingresa a otro externo desechando a un empleado de la empresa.

ROTACIÓN DEL PERSONAL

La rotación del personal es un problema de administración de personal en general que no se encuadra específicamente en ninguno de sus capítulos. Hace a remuneraciones, a planeamiento de desarrollo, a empleo y, en fin, a administración de personal en cuanto causa de la rotación y como sufriente de sus efectos.

En el caso particular de empleos produce un incremento fuera de lo común en su actividad; puede ser una causa de rotación. Ésta puede obedecer a razones tan diferentes como falta de futuro, remuneraciones bajas o incoherentes, falta de seguridad en el empleo por política de la empresa o por problemas económicos, desorganización, exigencia excesiva, errores de supervisión o errores de ingreso. De entre las muchas causas que pueden coadyuvar a una alta rotación, una importante es el ingreso equivocado de personal. Este error no siempre se evalúa en su justa medida. Pero cada vez que se produce da como resultado una pérdida siempre importante para la empresa. Como se señalara anteriormente, son varios los costos de empleo que no se pueden cuantificar y que la mera cualificación no consigue evaluar con suficiente justeza ni demostrar convenientemente.

Cuando se trata de evaluar la eficiencia de empleos, es fundamental su gravitación en la rotación de personal; al mismo tiempo, cuando se evalúa la rotación del personal debe considerarse la influencia de los errores de empleo en ella.

CAPÍTULO II

INICIACIÓN DEL PROCESO

ELEMENTOS BÁSICOS Y MEDIOS DE CONTACTO

Un nuevo empleo se basa en dos conocimientos básicos:

- a) el pedido de personal;
- b) la descripción de la tarea.

El pedido de personal representa en definitiva una necesidad que se ha producido en algún sector de la empresa. Esta necesidad podrá ser producto de un movimiento interno, de una desvinculación o de un nuevo cúmulo de tareas que se agregan al sector.

En cualquiera de los tres casos el supervisor responsable tomará la decisión de emplear a alguien. A partir de ese momento se inicia un proceso: el proceso de empleos.

No importa a estos efectos que la empresa tenga un planeamiento de los empleados que tendrán que ingresar a lo largo del año. En este sentido, una vez que el gerente respectivo confirme la planificación hecha, habrá llegado el momento de iniciar el proceso.

Tomada esta decisión por el supervisor, podrá ocurrir que él mismo pueda poner el proceso de empleo en marcha o que

precise autorización o confirmación superior. En el primero de los casos el proceso se inicia en ese momento. Si precisa autorización superior deberá requerirla del nivel que esté en condiciones de iniciar el proceso. Esta es una norma típicamente empresaria.

Como es difícil hacer un resumen de las normas habituales o convenientes, nombrando los puestos, pues las denominaciones varían de una organización a otra, haremos la descripción recurriendo a definiciones más genéricas y ejemplificando el nombre del puesto de que se trata.

En principio, es necesario distinguir entre el ingreso de operarios y el de empleados. El ingreso de operarios suele ser autorizado por el nivel superior de la fábrica (gerente de planta) en las empresas medianas, y por el nivel inmediato inferior a él en las empresas grandes (jefe de departamento de producción, personal, mantenimiento, etc). Sin embargo, son numerosas las empresas grandes donde el empleo de un operario debe ser autorizado por el gerente de planta. Y desde luego, en las empresas pequeñas los empleos son autorizados por el nivel máximo de la empresa (gerente general).

Dentro de esta gama de autorizaciones se distingue también acertadamente entre el caso de puesto nuevo o el simple reemplazo. En el primer caso puede ser necesaria la intervención de un nivel superior a cualquiera de los señalados (excepto claro está en la empresa pequeña); sin embargo, parece más razonable que se mantengan los niveles de autorización mencionados para la creación de un puesto nuevo, es decir, lo que suele denominarse *ampliación de la dotación*. Y que, aprobado esto, se permita al nivel inmediato inferior (jefe departamental de empresa mediana o supervisor general de empresa grande) aprobar el ingreso.

En el caso de los empleados, también es el gerente general quien los aprueba en la empresa pequeña. Y también cabe hacer las distinciones con respecto a puesto nuevo o reemplazo. El puesto nuevo suele ser autorizado en las empresas medianas por el gerente general, quien puede dejar también esta autori-

zación a cargo del nivel inmediato inferior. Esta última solución es la más aceptable hasta cierto nivel, que puede determinarse sobre la base de la evaluación del puesto. En general, aún se prefiere la distinción a través de los títulos de los puestos (jefes de sección o gerentes de departamento), lo que no es en realidad un criterio técnico.

Finalmente, el ingreso del nuevo empleado se deja en manos del nivel inmediato inferior, interviniendo el gerente general sólo en aquellos puestos de nivel divisional o departamental.

En cambio, en las empresas grandes la autorización del nuevo puesto está en el gerente divisional, o sea en el nivel inmediato inferior al gerente general, y la tendencia descentralizadora es dejarlo en un nivel inmediatamente inferior al divisional (gerente de departamento o planta). Nuevamente, el ingreso efectivo del candidato debería quedar en el nivel inmediato inferior al de autorización del nuevo puesto.

Para hacer más claro lo expuesto se transcriben los principios generales en el siguiente cuadro:

		<i>Empresa grande</i>	<i>Empresa mediana</i>	<i>Empresa pequeña</i>	
operarios	puesto nuevo	jefe de departamento	gerente de planta	general	
	reemplazo	supervisor general	jefe de departamento		
empleados	puesto nuevo	gerente de departamento o planta	gerente de división		gerente
	reemplazo	jefe de sección o jefe de departamento	gerente de departamento o planta		
nivel superior		gerente general			

Desde luego, este enfoque un tanto ideal se da eventualmente en las empresas más sofisticadas, donde las diferencias de criterio serán seguramente pequeñas. En las empresas poco sofisticadas la situación suele ser distinta. En ellas el factor de centralización, que en aquéllas influye en algún grado, es definitivo y la suma del poder suele estar en el gerente general, quien puede llegar a firmar autorizando el ingreso de operarios.

PROCEDIMIENTO

Decíamos más arriba que en un momento determinado alguien toma la decisión de llenar una vacante con lo cual inicia un proceso. Esta vacante puede estar ya creada o no; el supervisor puede ser quien deba proveer a su llenado o no; se puede recurrir a personal de la empresa o no. Así, una vez decidido que una necesidad de trabajo debe ser tomada por un nuevo empleado en el sector, se nos plantean distintas alternativas.

Si se trata de un puesto nuevo lo más coherente es que exista un medio para que empecemos por crear este puesto. Para ello se deberá haber implantado un procedimiento que fundamentalmente determinará:

- a) quién autoriza la creación de un puesto nuevo;
- b) quién puede pedir la creación de un puesto nuevo;
- c) cuál es el medio que se utiliza para lograr esta autorización;
- d) de qué puesto se trata;
- e) qué razones se aducen para su creación;
- f) qué especialistas deben intervenir, si alguno, para corroborar la necesidad del puesto.

Estos puntos deberán estar descritos y solucionados y ser de conocimiento de todos los supervisores. He tenido oportunidad de vivir situaciones curiosas donde un grupo de gerentes estaba de acuerdo en la necesidad de crear un puesto: pero todos se pasaban mutuamente el fardo porque no se animaban a dar la autorización final. Ellos no sabían si podían o no autorizar el nuevo puesto. El caso terminó por supuesto en el nivel máximo de la empresa, luego de una larga pérdida de tiempo y sin que realmente hubiera sido necesaria la intervención de ese nivel. Pero la falta de claridad hizo que éste aceptara intervenir, viéndose de este modo envuelto en algo en que no debió haber perdido su tiempo.

De los puntos expuestos los primeros ya han sido considerados.

En cuanto al modo de implementación, lo usual y más práctico es tener un formulario *ad hoc*. Por lo que hace al personal suelen utilizarse dos criterios distintos en materia de formularios:

- tener un formulario para cada modificación;
- tener un formulario donde se contemplen todas las situaciones.

A pesar de que este último es un criterio más simplista y obedece a la necesidad de abreviar y aligerar, es generalmente muy útil.

Algunas empresas requieren una mayor distinción para cada una de sus acciones, y tienden a utilizar formularios diferentes en cada caso. De ambos se dan ejemplos en las páginas siguientes. De todas maneras, usemos uno o el otro, deberán ir acompañados de la descripción de las funciones del puesto a crearse. Esta descripción dará una idea de las necesidades a cubrir a quien deba autorizar el puesto y al mismo

tiempo permitirá su evaluación con el objeto de fijar su nivel de remuneración.

Por otra parte, la nueva situación se produce por alguna causa que deberá aclarar el que hace la solicitud, y aunque suele hacerse en forma verbal, en realidad no hay ninguna razón que impida la constancia escrita. En última instancia, es más lógico que se expliciten las razones con el objeto de ampliar la dotación.

El último punto en cuestión es si deben intervenir especialistas o no. Acerca de ello yo diría que el 90 % de los puestos que se crean en el mundo se instaura sin que intervenga un especialista (que para el caso sería de métodos o ingeniería industrial; aunque esta expresión es una traducción libre del inglés que no expresa realmente en castellano el "industrial engineering", más próximo sin duda a métodos y sistemas industriales). No hay duda de que teóricamente cada puesto debería ser estudiado por ese especialista y cada nueva necesidad debería ser analizada por él. Ello no ocurre por varios motivos: ya porque la empresa es pequeña, porque la gerencia no es sofisticada o porque el asunto es urgente; son muy pocas las empresas donde las dotaciones se fijan a través de los estudios de los especialistas.

En todo este proceso de creación del puesto, *personal* intervendrá tan sólo como asesor y ayuda y deberá determinar al final del proceso cuál es el nivel del puesto para trabajar sobre una base certera.

PUESTO EXISTENTE

Cuando se trata de una vacante de un puesto ya existente, o cuando el puesto nuevo ya ha sido autorizado, el proceso se vuelve a bifurcar. La primera pregunta es si corresponde al supervisor tomar la iniciativa para llenar el puesto. La pre-

MOVIMIENTO DE PERSONAL

PEDIDO DE PERSONAL O PUESTO NUEVO

División		Departamento	Aprob. presupuesto anual Sí No
Solicitud para el puesto de		Sueldo base	Fecha en que se necesita
permanente	Temporalario	Puesto nuevo	sustituye al empleado

NUEVO EMPLEADO

nombre completo		
Centro de costos	sueldo inicial	Fecha efectiva ingreso

CAMBIO DE SUELDO Y/O PUESTO

nombre completo			
De puesto		A puesto	
De departamento		A departamento	
Sueldo actual	Nuevo sueldo	Importe aumento	Fecha efectiva
Aumento programado Sí No	Motivo		

RETIRO DE PERSONAL

Nombre completo				
Causa de separación				Fecha efectiva
Jubilación	Muerte	Despido	Renuncia	

Aprobado por.	Firma	Fecha
Administración de personal		
Gerente planta		
Gerente División		
Gerente General		

gunta podrá parecer superflua a quienes trabajan en empresas cuya sofisticación ha llegado al punto de superar esta práctica. Pero son muchas las que todavía se mantienen en la posición de dejar la cobertura de la vacante en manos del supervisor, aunque lo hagan por inercia.

Las ventajas de dejar el problema en manos de *administración de personal* son fundamentalmente las siguientes:

- el supervisor sigue preocupado por sus problemas específicos;
- el manejo de la cuestión queda en manos de una persona entrenada para ello;
- el departamento de *administración de personal* tiene una visión completa de la empresa que le permite encontrar mejores soluciones;
- el supervisor puede entrar fácilmente en colisión con otros supervisores si trata de conseguir la colaboración de algún empleado de la empresa;
- la posición de tercerista de *administración de personal* le permite lograr soluciones más rápidas con menor desgaste y sin fricciones.

Por todo lo cual parece bastante obvio que es mejor dejar el problema en manos de *administración de personal*. Para lo cual el supervisor deberá contar nuevamente con algún medio que le permita hacerle saber a *administración de personal* que el puesto que ha quedado vacante debería ser cubierto.

Puede ocurrir, y de hecho sucede a menudo, que producida una vacante el supervisor desee esperar un tiempo antes de llenar ese puesto. Una vez producido o no el acontecimiento que lo ha hecho esperar, quiere cubrirlo. En ese momento debe saber cuál es la forma que la empresa tiene para poner en

marcha a *administración de personal* y comprometerla en la búsqueda del candidato deseado.

El vehículo más recomendable es la forma escrita, que permite también que *administración de personal* se comprometa a cumplir con el pedido en un período de tiempo estimado. La fijación de la fecha por parte de la línea permite evitar futuros malentendidos; la fijación por parte de *administración de personal* permite lo mismo al tiempo que le da al supervisor la posibilidad de proyectar su trabajo futuro aunque más no sea sobre bases estimadas.

Si se utiliza el criterio del formulario único, ya ha sido transcripto. Si se utiliza el criterio de formularios distintos para cada caso, un ejemplo del mismo se transcribe en la página siguiente.

Una vez llegados a *administración de personal*, el procedimiento consiste en buscar un posible reemplazante dentro de la empresa. En su defecto se siguen buscando candidatos en el archivo de postulantes. Y se termina finalmente en la búsqueda abierta y decidida.

NECESIDAD DE CONOCER EL PUESTO

El primer problema que se le plantea a quien debe seleccionar a una persona para un puesto es conocer ese puesto. Esta aparente redundancia se produce mucho más a menudo de lo que sería deseable. Para quien no está familiarizado con el tema puede sonar a exageración que los seleccionadores deban hacer búsquedas sin conocer realmente el puesto, y sin tener los elementos básicos indispensables que lo componen.

En nuestro país esto ocurre en un alto porcentaje de casos. La mayor dificultad que encuentra el especialista es lograr con claridad lo que el interesado necesita. Para las empresas que se dedican a la selección, la mayoría de las veces esto no se logra

CÍA.
GRAL.
DE
ACEITE

CREACIÓN DE PUESTO

Fecha

Nº

DIRECCIÓN:

DEPARTAMENTO:

PUESTO NUEVO QUE SE SOLICITA:

A PARTIR DE:

RAZONES PARA LA CREACIÓN:

POSICIÓN DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA:

REPORTA A:

SUPERVISA A:

SOLICITUD DE APROBACIÓN:

.....
Firma

.....
Nombre

.....
Fecha

ACUERDO DEL SUPERVISOR:

.....
Firma

.....
Nombre

.....
Fecha

AUTORIZACIÓN:

.....
Firma

.....
Nombre

.....
Fecha

CIA.
GRAL.
DE
ACEITE

PEDIDO DE PERSONAL

Fecha

DIRECCIÓN:

DEPARTAMENTO:

PUESTO A CUBRIR:

A PARTIR DE:

RAZÓN DEL PEDIDO:

PUESTO NUEVO: SÍ NO

SUSTITUYE AL EMPLEADO:

APROBADO EN PRESUPUESTO:

OTROS COMENTARIOS:

SOLICITUD DEL PEDIDO:

Firma

Nombre

Fecha

AUTORIZADO POR:

Firma

Nombre

Fecha

satisfactoriamente. Y la intuición y la experiencia sustituyen al conocimiento cierto y ayudan a conseguir lo que el cliente deseaba. Para el especialista en una empresa el problema se planteará a menudo. Más agudamente en aquellas empresas que no tienen parámetros establecidos, pero también en aquellas que tienen puestos descritos.

Cuando la empresa no tiene los puestos ni siquiera descritos, la dificultad del especialista es enorme, tanto si se trata de un interno como de un asesor. Es fácil imaginarse el esfuerzo que debe desarrollar el responsable de empleos para concretar en cada caso cuál es la necesidad del supervisor en cuestión. En muchas ocasiones se encontrará con una persona que ha meditado lo que precisa y ha concretado las aptitudes que requiere en el candidato y los límites del puesto; en muchas otras también se encontrará con una persona que tiene una idea genérica de lo que precisa, pero que no la ha concretado de ninguna manera. Y que puede aun no desear hacer el esfuerzo de concretarla y considera que es el especialista quien debe llegar a la conclusión de cuál es su necesidad y buscar al empleado preciso, sin recibir para ello más datos que referencias genéricas y deseos vagos. Inútil es aclarar que en estos casos la búsqueda será tortuosa y complicada y que quizás haya que repetirla, ya que el supervisor en cuestión irá concretando su idea a medida que vaya viendo candidatos para terminar eligiendo quizá el "menos peor" de los que le ha presentado este especialista que se supone no entendió lo que se le pedía. Por lo que suele ofenderse en mayor o menor medida. ¡Sabe Dios cuántas veces ocurren estas cosas!

Cuando existe algún tipo de estudio previo, tal como descripción de funciones, estándares de requerimientos y profesiogramas, la tarea se vuelve más profesional, más fluida. Pero hay aún un elemento importante a tener en cuenta: el acuerdo real del supervisor involucrado en la búsqueda con esa descripción, estándar o profesiograma.

Normalmente, este tipo de tarea se desarrolla en un tiempo dado y se aplica en otro. Entre el momento en que se ha hecho la descripción y aquél en que puede ser necesaria, transcurre un tiempo durante el cual pueden ocurrir cosas tales como el cambio del supervisor que hizo la descripción; la evolución natural e insensible del puesto; la nueva idea del supervisor sobre ese puesto o el deseo de poner en marcha algo que no se podía hacer en razón de las características personales del ocupante anterior de la posición a cubrir.

Esta es la primera condición a detectar cuando hay algún elemento formal que nos hable del puesto a cubrir, y determina la validez de ese elemento formal. Esta preocupación no consiste en preguntarle genéricamente al supervisor de que se trate si el puesto ha variado. Por muchas razones corremos el riesgo de que nos diga que sí y sólo más tarde advierta que los candidatos que le presentamos no son exactamente los que él había pensado. Es preciso entregarle ese elemento formal y que lo lea y nos lo devuelva inicialado dando su acuerdo formal a las condiciones de la búsqueda. Si soslayamos este requisito que puede parecer excesivo o burocrático, seguramente haremos perder tiempo y dinero a la empresa atendiendo y haciendo atender candidatos que en última instancia no son los convenientes. Y a quienes deberemos después inventar una excusa o hacerlos esperar largamente antes de darles una respuesta definitiva, lo cual va en detrimento de la imagen de la empresa y de sus componentes.

Una última observación para este período preparatorio: deben participar en él todos los que habrán de decidir el ingreso. Cada empresa tiene sus políticas en la materia, escritas o no. Pero en cada caso se sabe con claridad quién o quiénes serán los que decidirán el ingreso. Debemos discutir los límites y proyección del puesto a cubrir y las condiciones de quien deba ocuparlo con cada uno de los que decidirán. Y si no hubiera claro acuerdo entre ellos se deberá reunirlos para que los responsables de la decisión lleguen a un acuerdo. Cuando no hay

claridad en lo que se busca nos enfrentaremos con dificultades, pero cuando no hay acuerdo tendremos problemas. Y si vamos a tener problemas será mejor que éstos se presenten antes de manosear candidatos y aparecer como ineficaces para cubrir las necesidades de la línea.

EMPLEO Y EVALUACIÓN DE TAREAS

Entre los elementos necesarios que se analizarán para llevar a cabo con éxito una búsqueda, es esencial el correspondiente al nivel de remuneración del puesto implicado.

Cuando un reclutador sabe que cuenta con un sistema que apoya el nivel de remuneración del puesto que debe llenar, trabaja con mayor tranquilidad. Una de las causas más comunes de búsquedas estériles es no saber cuánto se paga en el mercado. En estos casos, los candidatos suelen fijar los parámetros económicos del puesto al plantear sus pretensiones en la materia. Si la búsqueda se inició con un nivel de compensación alto, se bajará inmediatamente al de las pretensiones de los candidatos. Si el nivel fijado ha sido bajo, la primera tendencia procurará lograr candidatos entre aquéllos que están próximos a ese nivel. El resultado será que los candidatos y el personal de la empresa involucrado perderán su tiempo. Puede ser que alguien deba cargar con una responsabilidad que no le compete por ese fracaso. Y aun puede ocurrir que se ingrese a quien no siendo apto para el puesto, llena algunos requisitos y entre éstos el hecho de estar dentro del nivel de sueldo ofrecido. La otra posibilidad es que se reanude la búsqueda dando por perdido el tiempo y los esfuerzos anteriores.

Cuando la empresa cuenta con un sistema de evaluación de tareas correctamente aplicado, una política de remuneración coherente y una buena información del mercado de sueldos, difícilmente se encontrará con este tipo de problemas. La estructura de las remuneraciones será congruente y permitirá

llegar al mercado en los niveles de sueldo y de cualidades que se desean. De esta forma se habrá eliminado una de las causas que sistemáticamente boicotean el proceso de reclutamiento.

Sin embargo ocurre, aun cuando se posea una estructura interna coherente, que los movimientos parciales producen una distorsión que da como resultado la eterna lucha entre los puristas y los pragmáticos. Las soluciones son siempre difíciles ya que ambos exponen argumentos razonables. El purista afirmará que el nuevo empleado debe ganar un sueldo en relación con los demás empleados, lo cual es muy cierto. Todo el que haya hecho la experiencia sabe que si un nuevo empleado gana más que los actuales puede ser un problema de difícil solución, que invariablemente causará malestar y quizá graves dificultades. El grado del problema dependerá de las características personales de los empleados envueltos, el ambiente que haya en la empresa, la diferencia de sueldos existentes, la explicación, si hay alguna, que la gerencia haya dado del nuevo ingreso.

Los pragmáticos, por su parte, aducen que la empresa tiene una necesidad y que deben solucionarla más allá de las variables del mercado. Y sin duda tienen razón. Cualquier problema que deba resolverse con personal nuevo debe encontrar solución, y el hecho de que por el momento se distorsione la escala de remuneraciones de la empresa no debe dejar el problema en el aire.

Desde luego que cada caso se deberá tratar de una manera diferente y adecuada a las circunstancias. Cabe señalar la conveniencia de estudiar la estructura actual de remuneraciones de la empresa, que puede ser la verdadera causante de ese desnivel que ha aparecido en el empleo. También es factible contratar como asesor a alguien que inicie el trabajo que se desea desarrollar, el que puede formar personal de la empresa a más largo plazo mientras adelanta contenidos de la tarea. De este modo se evitará el efecto de ingresar bruscamente a alguien en un nivel no coherente dentro de la actual estructura de la empresa, eliminando los efectos de malestar posibles.

Serán pocas las ocasiones en las que en forma definitiva y como única solución se dé ingreso a alguien con un nivel muy alto de remuneración. Cuando se haga deberán corregirse de inmediato las remuneraciones de quienes trabajan junto al nuevo empleado. A veces eso no será posible y habrá que esperar a que el tiempo vaya limando las asperezas que haya producido ese ingreso y que el personal se acostumbre a la idea de que esa especialidad es ahora más cara de lo que era en el pasado. Esto ha ocurrido en el mundo entero con los especialistas en procesamiento de datos y hoy en día no nos asombramos ya del nivel de remuneración al que han llegado. Ni de la posibilidad de que lleguen a niveles superiores. Pero en todo caso son circunstancias muy extraordinarias las que plantean situaciones que, como ésta, no han encontrado otra solución que la de establecer remuneraciones más altas*.

No nos engañemos con la política de tomar a una persona que es más cara y a la cual necesitamos con la idea de licuarle el sueldo a través de menores aumentos que al resto del personal. De esta manera conseguiremos su descontento a un precio evidentemente caro y arriesgaremos la posibilidad de perderlo, lo cual además de caro nos coloca nuevamente a fojas cero respecto de nuestro problema.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Como se señaló más arriba, a falta de una mejor documentación para determinar los requerimientos del puesto, la descripción de las funciones que deberá cumplir quien lo ocupe es suficiente como guía para el reclutador. Esto desde luego si tenemos en cuenta que la descripción tiene normalmente de-

* Para aquellos que tengan una estructura desarrollada, será excepcional, pero cierto, que algún puesto evaluado en un grupo es administrado en un grupo superior por presión del mercado.

terminadas las condiciones de instrucción y experiencias necesarias para ocupar el puesto.

A través de la descripción, el hombre de *empleo* podrá definir las cualidades que debe tener el candidato aceptable para iniciar la búsqueda. Podrá contar con los elementos objetivos mínimos para desenvolverse, lo que resulta de fundamental importancia para el especialista.

ESTÁNDAR DEL PUESTO

El estándar del puesto es, en última instancia, la sistematización de la descripción de tareas para uso del especialista. Es decir: el estándar del puesto muestra los requerimientos necesarios para poder ocuparlo. Es una documentación útil a la sección de empleo y define por medio de elementos objetivos las cualidades requeridas para ocupar el puesto.

Desde otro punto de vista el estándar del puesto es un perfil de éste. Se entiende por perfil la expresión de las cualidades que definen a una determinada cosa o persona. Desde este punto de vista nos aproximamos a la definición del estándar no sólo por medio de elementos objetivos sino también con la intervención de elementos subjetivos.

Para definir el estándar de un puesto basta en principio con sacar los elementos necesarios de su descripción y constatarlos con los directamente interesados: el supervisor del puesto y su jefe. Si ambos están de acuerdo con los requerimientos reunidos en el estándar será suficiente. También podemos reunir al grupo de personas que resultarán interesadas en el problema a poco que el supervisor o su jefe modifiquen los elementos extractados de la descripción del puesto. Porque si los requerimientos para ocupar el puesto se modifican, también se modifica el puesto y entonces habrá que dar cabida al evaluador de tareas; con lo que al cambiar el valor del puesto se estará modificando en alguna medida el trabajo de progra-

ma de desarrollo de personal o planeamiento de carrera; también puede ser que se toque el área de capacitación en la medida en que este sector desarrolle técnicas especiales de entrenamiento sobre la base de las descripciones de los puestos. Finalmente, es muy posible que al sector de métodos le interese saber que hay un cambio. Así, prácticamente toda el área asesora de la empresa se ve involucrada por el cambio de descripción.

Como reunir en principio a todos los interesados parece poco práctico, es conveniente hacer el trabajo primero con la línea y recién dar participación a los demás interesados cuando hubiera discrepancia entre el estándar confeccionado y la descripción anterior. Esto no siempre ocurre y aun cuando en ocasiones la línea modifica elementos del puesto al pedir su cobertura, *empleo*, preocupado por dar el servicio requerido, olvida que hay otros interesados en la empresa por el mismo tema aunque desde distintos puntos de vista y con las dificultades propias de toda falta de comunicación. Máxime cuando el problema asume la importancia básica de una descripción de tarea.

El estándar deberá constar de una serie de datos que permitan conocer el puesto.

Debe conocerse para ello la instrucción que el puesto requiere, no solamente de una manera genérica, sino con indicación de las distintas posibilidades de títulos. Un puesto puede admitir un licenciado en administración, un licenciado en finanzas, un contador o un doctor en ciencias económicas.

También conviene dar los parámetros del intercambio instrucción-experiencia.

En ocasiones, un puesto puede ser ocupado por un contador pero también por quien haya hecho una extensa práctica en el área contable. En ese caso es conveniente que se aclare que el puesto admite un contador con 3 años de experiencia, o un perito mercantil (o no) con 15 años de experiencia. La dedicación de a quién elegir en un momento determinado dependerá

de las necesidades de potencial que tenga la empresa y de los candidatos disponibles.

En este punto conviene incluir los idiomas que el puesto requiere, aclarando en cada caso si se precisa hablar, leer o escribir en ellos y con qué grado de perfección. Conviene ser prudente en estas determinaciones en particular. Existe una tendencia a pedir idiomas realmente donde no se necesitan, o un grado de perfección superior a la necesidad verdadera. Este fenómeno de sobre-evaluación producido habitualmente cuando se le pregunta a un supervisor qué tipo de empleado necesita, se agudiza cuando aparece el tema del idioma.

El problema de una estimación fantasiosa en general es la complicación en la búsqueda y el precio de la cobertura. Esto se produce, particularmente, en los estándares de experiencia y de instrucción.

Otro tema a determinar es la experiencia. Aquí nuevamente hay que ser prudente y establecer normas claras para que haya homogeneidad en la estandarización. Conviene que la experiencia se refiera también al tiempo de actividad en las otras áreas que el puesto requiere, debiendo aclararse de qué áreas se trata. Debe tratarse de establecer un estilo común en la organización que permita entender que son 3 años o 10 años de experiencia, lo que para empresas muy grandes podría llegar a codificarse por tiempo de experiencia y especialidad.

Otro elemento a tener en cuenta es la edad que el puesto aconseja en el candidato, elemento que se delinea de alguna manera con el tipo de instrucción y de experiencia que se definen. Para este elemento convendrán indicadores sobre el mínimo y el máximo.

También debe tenerse en cuenta el sexo que conviene al puesto. Cabe hacer la observación de que cada vez es más posible que sea indistinto el sexo del que ocupará el puesto; en este sentido, creo que se debe ser amplio.

Finalmente, conviene dejar el párrafo final para mencionar las habilidades específicas que el puesto requiere o al-

guna característica particular que tenga. Entre las primeras podemos mencionar las típicas de buena presencia o simpatía; entre las segundas, la necesidad de viajar que el puesto implica. Estas son menciones solamente; la lista es muy larga y aparecerá en cada caso que se analice.

PROFESIOGRAFIA

El profesiograma o profesiografía es el perfil del puesto conteniendo elementos no solamente objetivos sino también subjetivos. Es decir que es el paso siguiente al estándar del puesto. Éste se compone exclusivamente de datos objetivos (edad, experiencia, instrucción, etc.). El profesiograma suma a éstos los datos que hacen a las características de personalidad que el ocupante debe tener.

El profesiograma agrega a los elementos objetivos del estándar del puesto otros nuevos divididos en cuatro áreas de aptitudes: sensorial, psicomotriz, mental y de carácter. De cada una de estas áreas se eligen los factores que resultan más convenientes para establecer el perfil del puesto. Cada factor es definido y se determinan los niveles para cada uno de ellos.

Hecho este trabajo previo se reúnen los interesados (ocupante del puesto, supervisor y jefe del supervisor) para establecer los niveles adecuados de cada factor al puesto en cuestión. Además, se recurre a otros medios de información (tests a los ocupantes actuales o encuestas de opinión que se llevan a cabo entre los empleados, entre los supervisores en la línea jerárquica del puesto o entre grupos especializados). Los intervinientes terminan por definir los deciles (1/10) que corresponden en cada factor al puesto bajo análisis.

Desde luego, la tarea es compleja y debe ser realizada por psicólogos especializados en la materia. Éstos podrán hacer el perfil del candidato cuando se busque llenar el puesto y enton-

ces se estará en condiciones de comparar este perfil con el profesiograma para elegir al ocupante del puesto.

La aplicación de esta técnica tiene los inconvenientes típicos de introducción de cualquier técnica nueva. Además de las resistencias que las novedades traen consigo, este caso en especial implica la introducción de la psicología en la empresa, lo que también puede producir resistencias. Se debe asimismo ser cuidadoso al comparar el perfil del candidato con el profesiograma, ya que nada es tan perfecto que deba ser aplicado con extrema rigidez. No se puede estereotipar un puesto a tal punto que sólo pueda ingresar en él aquella persona que reúna condiciones de carácter y de personalidad muy definidos.

La mayor dificultad de esta técnica es quizá la de poder contar con profesionales suficientemente experimentados en su utilización y en la psicología aplicada a la empresa en general, con el objeto de no convertir este instrumento en una herramienta demasiado sofisticada y por lo tanto inútil para dar resultados prácticos.

También es muy cierto que personas diametralmente distintas en su manera de ser ocupan con igual eficacia un mismo puesto, con estilo y formas diferentes pero con igual buen resultado. Este es un concepto fundamental que hace al ser humano y que indudablemente coloca a esta técnica en difícil posición. Quizá en definitiva haya que recurrir a la inteligencia y experiencia de nuestro psicólogo o simplemente de nuestro especialista en empleo, para no excedernos en el campo de la sofisticación.

En las páginas siguientes damos un ejemplo gráfico de perfil y un estudio hecho para un cargo de capataz donde se muestran las opiniones de gerentes, capataces, operarios de la empresa y universitarios ajenos a la empresa.

PERFIL DE APTITUDES

Empleado técnico

REQUISITOS

APTITUDES MENTALES

INTELIGENCIA

Aptitud Mental General

MEMORIA

Capacidad de Retención

VISUAL

AUDITIVA

ATENCION

Capacidad de concentración en un proceso

COMPRESION MECANICA

Comprensión de problemas técnicos y especiales

APTITUDES CARACTERISTICAS

ADAPTABILIDAD

Adecuarse al cambio

ESTABILIDAD EMOCIONAL

autocontrol

CAPACIDAD DE RELACION

disposición para establecer contacto

INICIATIVA Y EMPUJE

Capacidad de Realización

DON DE MANDO

Liderazgo

INVENTIVA

Disposición creativa

APTITUD ESPECIFICA

APTITUD VERBAL

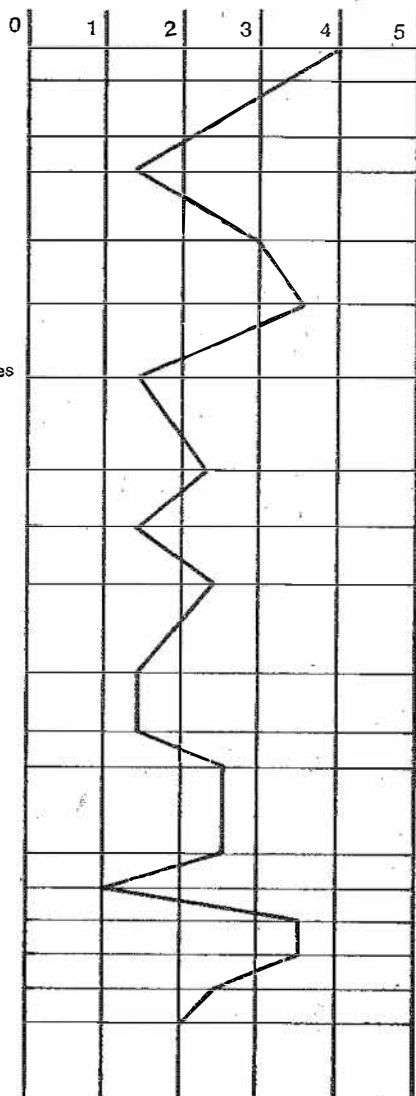
APTITUD PARA CALCULO

APTITUD PARA DIBUJO

APTITUD MECANICA

APTITUD DOCENTE

CONCLUSION



CAPATAZ	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
RASGOS	Gerentes	Capataces	Universit.	Obreros
1. Formación	2.8	3.0	2.9	3.1
2. Inteligencia	3.4	3.6	3.9	3.7
3. Información general	3.0	3.3	3.6	3.1
4. Información sobre el trabajo supervisado	4.8	4.6	4.5	4.5
5. Destreza en el trabajo del supervisado	4.3	3.4	3.7	3.6
6. Visión	3.2	3.7	3.0	3.6
7. Audición	3.3	3.7	2.9	3.6
8. Aptitud para hablar	2.8	2.9	2.7	3.0
9. Conocimientos psicológicos ..	3.1	3.7	3.3	3.1
10. Rapidez para tomar decisiones	3.9	4.3	3.8	4.2
11. Precisión	3.9	4.1	4.1	4.3
12. Coordinación motora	3.1	3.8	3.2	3.4
13. Experiencia	4.0	4.0	3.6	3.8
14. Memoria de nombres	3.8	3.3	3.5	3.3
15. Iniciativa	4.0	4.1	4.2	4.3
16. Persistencia	3.6	3.9	3.9	3.5
17. Dominio	3.2	2.1	2.1	2.8
18. Interés por las personas ...	4.2	3.8	3.7	3.5
19. Lealtad con los hombres ..	4.3	4.1	4.4	4.4
20. Honestidad general	4.1	4.5	4.9	4.6
21. Estado civil	1.9	3.1	2.6	2.3
22. Nacionalidad	1.9	2.8	1.9	1.5
23. Estabilidad emocional	4.1	3.3	4.3	3.5
24. Tacto	4.3	3.8	4.3	3.8
25. Introversión - Extroversión	3.8	3.3	2.7	2.6
26. Paciencia	4.2	4.1	3.8	4.2
27. Aptitud para las emergencias	4.4	4.1	4.1	4.4
28. Aptitud para enseñar	4.1	4.5	4.1	3.9
29. Dirección	4.5	4.8	4.4	4.4

CAPÍTULO III

MEDIOS DE CONTACTO

Para hacer una búsqueda se necesitan medios que nos permitan ponernos en contacto con los eventuales candidatos. Estos medios son los mismos que en definitiva pueden utilizar personas que buscan empleo, aunque la selección de ellos o el enfoque que se les dé será diferente. En términos generales, por ejemplo, quien se postula para algún puesto no suele poner avisos, sino más bien contestarlos; en cambio, puede presentarse espontáneamente a una empresa, medio de contacto donde ésta tiene un papel puramente pasivo.

Los medios de contacto más importantes y utilizados en mayor medida son los siguientes:

- presentación por empleados;
- presentación espontánea;
- avisos;
- agencias especializadas;
- escuelas y universidades.

PRESENTACIÓN DE EMPLEADOS

Es muy común que los empleados de una empresa reciban solicitudes de sus conocidos para ingresar en la misma. Y es usual también que sean presentadas personas a la empresa

como candidatos a ingresar. Generalmente, estas personas se presentan cuando no hay vacante para ellas. Puede también ocurrir que a raíz de un aviso sean presentados candidatos que prefieren llegar a la compañía a través de su amistad con alguien de adentro, en lugar de responder a los medios que el aviso indica.

La primera cuestión que se plantea es en qué medida se desea ingresar personas amigas de los empleados. Muchas empresas no aceptan que dos personas de la misma familia, o simplemente novios, trabajen en la misma sección. Algunas, quizá muy radicalmente, no aceptan que personas de la misma familia o novios trabajen en la misma empresa. En el otro extremo de este espectro hay compañías donde la mayoría de los empleados tienen algún tipo de vínculo familiar.

Evitando los dos extremos, parece conveniente que dos personas de la misma familia no trabajen en la misma sección. Y mucho menos que una sea supervisora de la otra. Las dificultades que surgen cuando hay lazos familiares • afectivos fuertes entre personas de la misma sección son innumerables, y cuando una de las dos es supervisor de la otra, estas dificultades se agudizan, tanto respecto del grado de objetividad que el supervisor está utilizando cuanto respecto de los demás empleados, que reaccionaran agudamente frente a cualquier circunstancia de trabajo donde esté envuelto el familiar del supervisor. Lo que vale para los familiares o novios no es válido necesariamente para los amigos. Las circunstancias de vínculo familiar involucran un mundo peculiar como es el conformado por la familia, lo que es además percibido por la gente, que no cuestiona quizá la amistad pero sí el parentesco. Por un lado, la presentación de alguien a través de un empleado es en alguna medida un aval, ya que nadie querrá presentar gente a la empresa que lo haga quedar mal. Por otro lado, sin embargo, las presentaciones aceptadas pueden dar lugar a la formación de grupos cerrados, o "trenzas", que indefectiblemente atentarán contra la eficiencia de la empresa.

Cuando quien presenta al candidato trabaja en otro sector, queda solamente la primera faz de la cuestión y aquél tendrá un respaldo más frente a cualquier candidato desconocido con iguales aptitudes. Cuando la sección sea la misma deberíamos ser prudentes al evaluar la situación, en el sentido de no ayudar a formar grupos cerrados. Los índices que nos ayudarán a evaluar la situación serán el grado de objetividad demostrado por el empleado en el pasado, la reacción previsible en los demás miembros de la sección y el ambiente que reine en el sector involucrado.

Un elemento que nunca debemos dejar de lado en nuestra política es que una persona con mejores calificaciones para el puesto sea rechazada por la existencia de un amigo. Esta es una norma generalmente respetada en las empresas donde los directivos involucran lo social con lo comercial sólo en la medida de lo estrictamente necesario. Se aplica muy poco en aquellas empresas donde el propietario está a la vista, y como se lo cree omnipotente en ella, se supone que debe favorecer a los amigos que necesitan o desean ingresar. Máxime si se trata de directivos que involucran lo social con lo comercial. Y si bien es cierto que la empresa es de su propiedad, no son omnipotentes frente a la necesidad de que la empresa sea eficiente para poder ocupar su lugar en el mercado. Algunos directivos se dejan engañar por este espejismo y otros no. La empresa de éstos será siempre más eficiente que la de aquéllos. La situación en las empresas personales empeora cuando se trata de familias vastas, ya que sistemáticamente se pensará en los miembros de la familia para ocupar los puestos. Lo que por lo general conduce a graves problemas. Quizá pasar de ser empresa familiar a ser empresa conducida por técnicos en cada materia, es mucho más difícil que crecer de empresa pequeña a empresa mediana o de empresa mediana a empresa grande. Y la familia y los amigos se han convertido en el Waterloo de más de un empresario.

PRESENTACIÓN ESPONTANEA

Otra posibilidad que se plantea es la presentación lisa y llana de quien está buscando empleo. En este caso las distintas partes a tomar en cuenta serán:

- a) recepción del candidato;
- b) llenado del formulario de solicitud;
- c) entrevista;
- d) archivo;
- e) noticia futura.

Cada uno de estos aspectos tiende en última instancia a tratar bien al que se acerca a nosotros, y a mantenernos informados acerca de los candidatos con que podemos contar. Recibir al candidato apropiadamente debe formar parte de la política de cualquier empresa. No está de más señalarlo puesto que también se da la posibilidad contraria; así, muchas veces quienes se ven obligados a la dura tarea de conseguir trabajo se encuentran con que son los peor tratados: deben esperar en largas filas, sometidos a inútiles demoras.

Para evitar esta pérdida de tiempo en los candidatos, que suele deteriorar gravemente la imagen de la empresa, se requiere tan sólo un poco de organización y amabilidad. Empecemos por solicitar al candidato que llene el formulario de empleo. Así sabremos con certeza de qué modo podrá ajustarse a alguna búsqueda en marcha y se le podrá fijar una cita para la entrevista. Con lo cual, simplemente con un poco de organización, habremos podido atender sin demora a una persona y no nos estaremos proponiendo atender rápidamente a todo el que venga, lo que no suele ser posible, nos complica la vida y somete a los demás a largas esperas.

El formulario de solicitud de empleo debe tener ante todo una diagramación aceptable. Es, luego de la visión física de la empresa, la segunda impresión que el candidato recibe de la misma. No cuesta mucho darle un aspecto agradable. Sobre él

volveremos más adelante al considerar los medios de selección. También entonces se tratarán los otros cuatro puntos.

Lo más importante que queda por señalar respecto de la presentación espontánea es que generalmente se trata de una persona necesitada, a la que debemos como tal no solamente el buen trato que damos a cualquiera que se nos acerca, sino también la honestidad de hacerle saber las posibilidades reales que tenemos para ella en la empresa. El buen trato es parte de nuestra relación con los demás, es parte de lo que se ha dado en llamar imagen de la empresa y de nosotros mismos. Pero por sobre ello debemos tener muy en cuenta que estamos tratando con alguien que necesita trabajar y para quien cada posibilidad es una esperanza y cada negativa es una puerta que se cierra. El peor daño que le podemos hacer es abrirle falsas esperanzas. Lo haremos perder tiempo por ellas y lo haremos sentir mucho peor cuando enfrente su situación con la realidad. En ese momento, en lugar de una puerta que de todas maneras no estaba abierta cuando él se presentó, estaremos destruyéndole la esperanza que creamos, cerrándole la puerta que le abrimos y dañándolo gratuitamente.

AVISOS

Otro medio de contacto son los avisos. Los avisos pueden publicarse en distintos lugares, pero normalmente aparecen en los diarios. Las revistas, la misma empresa, los centros sociales del lugar generalmente no son utilizados.

Los avisos en los diarios logran una publicidad que ningún otro medio da. Por otra parte, nos permiten enriquecer nuestro archivo de candidatos en una medida que tampoco logra ningún otro medio de contacto. Por lo general, todo mercado tiene señalado por tradición cuáles son los diarios que se deben leer para encontrar más avisos y nos señala dónde debemos publicar para ser más leídos. En Buenos Aires los diarios donde típicamente se publican avisos pidiendo personal son "Clarín"

y "La Nación"; y en sus secciones económicas de los días domingo se concentran los pedidos de puestos más importantes. Algunas empresas optan por publicar también en diarios dirigidos a colectividades extranjeras cuando ofrecen trabajo para personas necesariamente bilingües.

Cuando vamos a publicar un aviso, el segundo asunto que debemos plantearnos es si vamos a hacerlo "ciego" o mencionando el nombre de la empresa. Desde luego que cuando se trata de un aviso muy pequeño no vamos a poner el nombre de la compañía por simples razones de espacio. Cuando el aviso es de cierta magnitud podemos elegir.

Lo primero que influye sobre nuestra decisión es la determinada política de la compañía en materia de relaciones con la comunidad, la que puede estar en cualquiera de los extremos: mostrarse o esconderse. Esto definiría nuestra cuestión hasta tanto se modifique la política general. Cualquier acción nuestra debería plantearse como una excepción eventual a aquélla.

Pero si dejamos de lado los casos extremos, seguramente las normas generales de la empresa nos permitirán tomar la decisión en cada caso con la necesaria flexibilidad. Si publicamos el nombre de la empresa nos llegará una cantidad de recomendados a todos los niveles de la empresa; quienes no tengan una buena imagen de la misma no se presentarán; quienes contesten habrán tenido la oportunidad de aceptar a la empresa. Es decir, recibiremos candidatos que básicamente están de acuerdo en ingresar a la misma. Cuando no se conoce a la empresa de que se trata a veces ambas partes pierden tiempo inútilmente.

Por otro lado, el aviso con el nombre de la compañía es al mismo tiempo una propaganda institucional, mostrándola al público como dadora de nuevas oportunidades de trabajo. La sola aparición de un aviso de una determinada empresa concentra ofertas de trabajo de personas que no se hubieran presentado en el caso de un aviso "ciego".

La publicación de un aviso sin el nombre de la empresa produce la ausencia de un grupo de candidatos que suelen ser

los que más interesan; no revela la empresa al público; no desgasta el nombre de la empresa en el caso de que se estén publicando muchos avisos, con lo que evita dar la sensación de la excesiva rotación; no compromete a los empleados frente a terceros que piden recomendaciones; nos puede atraer ofertas de gente que no mantendrá las mismas cuando sepa la empresa de que se trata; nos ahorrará el trabajo de contestar a todos aquellos que nos han escrito, pues ahora estamos detrás de las cortinas y nadie sabe de quién era el aviso y, finalmente, nos sumamos al grupo de los no comprometidos ("Importante empresa requiere"), especie de pozo común del empleo.

FORMA DEL AVISO

El aviso mantiene entre nosotros ciertas características que son casi universales. Cuando pedimos personal lo hacemos con un tono grave que quizá no utilicemos cuando vendemos nuestro producto; nos mantenemos en el campo de la prensa leída desechando la radio y la televisión y aparte de publicar avisos bien hechos y avisos mal hechos, los publicamos dentro de dos tendencias: una tradicional, casi antigua hoy día, donde se enumeran las condiciones y se suele hacer saber el valor del sueldo ofrecido; la otra, iniciada hace algo más de diez años en Argentina, donde no sólo se trata de usar el castellano como lengua sino que tiende a explicar las características del puesto y de la empresa para mejor comprensión de los posibles candidatos. Este estilo aparece con las agencias especializadas y hoy se ha vuelto común, aunque perdure también el tipo de aviso tradicional o antiguo.

En el primer caso diremos:

IMPORTANTE EMPRESA
NECESITA

porque en algunos casos estos avisos suelen ser "ciegos" para que el que los escribe no sea descubierto. La variante puede

ser que la importante empresa agregue *norteamericana, inglesa, alemana o francesa*, como una forma de distinción.

Y el aviso seguiría:

Empleado de contaduría

Las condiciones del puesto son:

- Tener conocimiento de contabilidad, imputaciones, movimientos bancarios, etcétera
- Ser perito mercantil
- Edad 25 años
- Sueldo \$ 100.000.—

Enviar antecedentes a

Veamos ahora el mismo aviso redactado según el otro estilo:

IMPORTANTE EMPRESA

o, si se trata de un aviso abierto:

CÍA. DISTRIBUIDORA DE FRUTAS

REQUIERE

AYUDANTE DE CONTADURÍA

La posición implica cubrir una amplia gama de conocimientos en el área económico-financiera. Quien desee ocuparla deberá tener experiencia en temas tales como imputaciones, movimientos bancarios, caja o contabilidad general.

El puesto está diseñado para una persona joven, con estudios mínimos de perito mercantil, quien tendrá buenas oportunidades de ascender en nuestra organización en esta área u otras. La remuneración está en primera línea en el mercado para un puesto semejante.

Quien esté interesado en la oportunidad que se ofrece deberá enviar su currículum a donde sus antecedentes serán tratados con máxima confidencialidad.

Este aviso puede acortarse o alargarse de acuerdo con el espacio que se haya dispuesto. Para un puesto como el que se ha ejemplificado se podrá sacar un aviso de dos columnas por 4 a 8 cms. El texto podrá hacerse con distinto tipo de letra para estructurarlo de distintas maneras, de acuerdo con lo cual variará la diagramación.

Se notará que en el segundo ejemplo se habla de posibilidades futuras, de una persona joven; esto no significa que el estilo de aviso implique hablar siempre de juventud o de potencial. Es una deshonestidad que se paga cara pretender como una costumbre gente joven con potencial. Esta costumbre nos llenará de gente joven con potencial que estará descontenta al poco tiempo ya que no existe la empresa que pueda dar tantas oportunidades a su personal. Además, a ninguna empresa le conviene tener personal formado exclusivamente por gente demasiado joven.

O sea que el hecho de que podamos hacer un aviso bien redactado, agradable, no quiere decir que nos tengamos que adherir automáticamente a ninguna moda, ni que tengamos que mentir bondades que luego no cumpliremos.

En el aviso conviene que se noten el nombre de la empresa y el título del puesto o especialidad que se busca. El tipo de letra deberá ser claro y la diagramación admite variantes según el estilo de la empresa.

Por último, cabe señalar que el aviso debe tener un enmarcado grueso. Esta es una manera de hacerlo notorio en una página de diario que está llena de avisos. En ocasiones se utiliza también la variante de dejar espacio en blanco que llame la atención del lector, particularmente en la zona del título. Para también la variante de dejar espacios en blanco que llamen la páginas especializadas, algunas empresas optan por publicar en páginas no tradicionales. Esto implica un riesgo, ya que quienes buscan trabajo se dirigen normalmente a las páginas donde suelen hacerse las publicaciones y ni siquiera leen el resto del diario.

AGENCIAS ESPECIALIZADAS

Otro modo de búsqueda es recurrir a las empresas especializadas en selección de personal. Esta variante puede dividirse para su análisis en tres partes, según los niveles que se tratan de cubrir. En el caso de los operarios, no se recurre nunca a este procedimiento y las empresas utilizan cualquiera de los otros medios de contacto. Por otra parte, no hay agencias en nuestro país que se dediquen a hacer esas búsquedas. Y no tenemos conocimiento de que en otros países las haya.

El segundo nivel es el de empleados administrativos, vendedores y en general la franja inferior en la organización administrativa de la empresa, nivel este donde hay una cierta tendencia a buscar agencias para cubrir las vacantes, al mismo tiempo que la mayoría de las empresas hacen las búsquedas a través de sus propias oficinas de empleo.

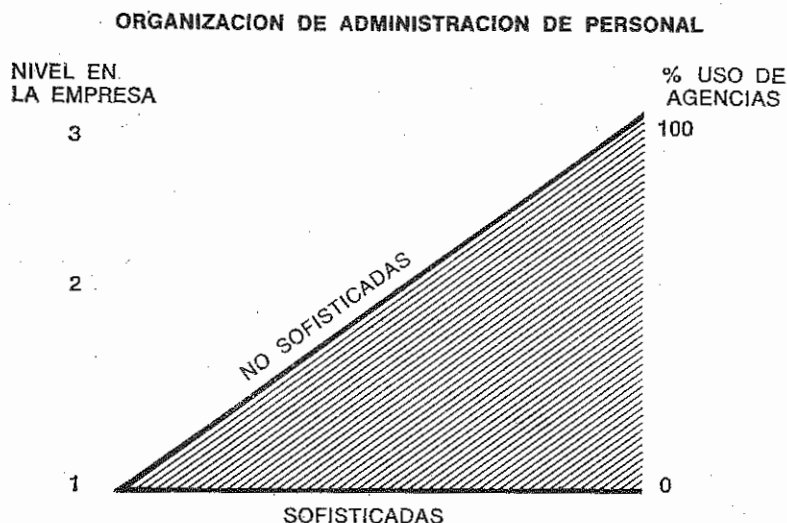
El tercer nivel es el de los puestos medios y altos en la empresa, área donde con mayor frecuencia se recurre a una agencia especializada.

La mayor razón para que el mercado se plantee de la forma descrita es económica. Desde dos puntos de vista se dan las coordenadas para que el planteo sea tal cual es: en primer lugar, porque las remuneraciones bajas dejan poco margen de ganancia, lo que no atrae a las agencias; en segundo lugar, porque las remuneraciones bajas hacen menos oneroso cualquier error, y entonces se aplica el criterio de no gastar de más para asegurar la calidad del candidato. A medida que los valores de remuneración aumentan, se hacen más interesantes para las agencias y son de más cuidado para las empresas, lo que determina que se hagan más búsquedas en este nivel a través de terceros.

Desde un segundo punto de vista, podemos analizar el asunto ateniéndonos a la organización de la empresa. Es decir, cuando la empresa tenga una organización de *administración de personal* tal que le permita hacer todo tipo de búsqueda

por sí misma, estará en condiciones de manejarse fácilmente sin ayuda de agencias. Cuando esta organización no es suficientemente amplia ni sofisticada para las necesidades de la empresa, es probable que deba recurrir a agencias.

Es decir, que si reunimos las dos variantes señaladas, niveles dentro de la empresa y organización de administración de personal, podemos esbozar el siguiente gráfico:



Donde la organización de administración de personal no es sofisticada, es decir, donde no está organizada según la filosofía y técnicas actuales en la materia, el uso de agencias será nulo para el nivel de operarios y total en los niveles más altos; en la organización sofisticada el uso podrá llegar a no superar el 0 %. Esta organización deberá recurrir a una agencia solamente en casos muy excepcionales, tales como:

- a) fracaso en una búsqueda;
- b) costos menores;
- c) falta de tiempo;
- d) puestos muy especiales.

Es decir, cuando la agencia supla un defecto de la organización, sea en costos, tiempo o calidad; en último caso, cuando se trate de un puesto con características muy particulares, como, por ejemplo, el caso del gerente de personal.

Cabe aclarar que una organización sofisticada no es a nuestro entender un grupo numeroso de personas, con varios especialistas esotéricos, sino simplemente una organización hecha a la medida de las necesidades de la empresa, donde quizá parte del tiempo de una sola persona sea suficiente para esa compañía. Lo importante es que esa persona tenga el entrenamiento y experiencia necesarios para poder desempeñar ese nivel de puesto. En definitiva, la cuestión es si la empresa puede tener una persona de ese nivel o le conviene más contratar a una agencia. Nuevamente aquí se reúnen dos factores que cada gerente general deberá evaluar para decidir si le conviene contar con una persona de alto nivel que parte de su tiempo la dedique a empleo, o si es preferible contratar a alguien de menor nivel y derivar a terceros esa y otras cuestiones.

EVOLUCIÓN EN LA ARGENTINA

Las agencias especializadas se inician como tales en 1961 en nuestro país. Anteriormente, y a partir de la década del 50, empresas consultoras podían atender las necesidades de sus clientes, ayudándolos en la búsqueda de aquellos empleados que eran necesarios tras la reorganización promovida.

A partir de una de esas consultorías nace la primera empresa de empleo, que abre una nueva etapa en las relaciones entre las empresas y sus posibles empleados. El mercado se sofisticó y los posibles candidatos ya no leen solamente el diario como en el pasado, sino que toman la costumbre de presentar sus datos a estas empresas dedicadas a la búsqueda de personal.

Executives nace en 1961 y se instala al principio en el Hotel Continental; luego ubica sus oficinas definitivamente en el centro de la capital, frente al Teatro Colón. Se dedica exclusivamente a los niveles más altos de la empresa, y establece honorarios que oscilan alrededor del 10 % de la remuneración anual del ingresado. Este honorario, más de la mitad del honorario internacional, se ha convertido en norma en el país.

Executives no tiene competencia hasta 1965, cuando uno de sus miembros forma *A & C*, que se diversifica hacia campos de auditoría, mercadología y consultoría en general.

En 1967, *Executives* abre un nuevo campo en el área del reclutamiento a través de una subsidiaria, *Oportunity*, dedicándose a la búsqueda de personal de niveles administrativos inferiores, utilizando para ello una computadora.

El mercado resulta tentador y a partir de esta época se multiplican las empresas, sea a través de búsquedas o vendiendo servicios tales como personal temporario, capacitación, asesoramiento en distintos campos. Es casi imposible saber cuántas empresas han salido sucesivamente al mercado en estos últimos años. Pero quienes están en él aseguran que llegaban a 26 las que publicaban avisos hacia fines del año 1970. Sin embargo, la mayoría de ellas eran sumamente endebles económicamente y desaparecían con los menores vaivenes del mercado, para dar lugar a nuevas apariciones en coyunturas más favorables.

ESCUELAS Y UNIVERSIDADES

El empleo a través de escuelas y universidades no es común en nuestro país. En otros, las empresas trabajan intensamente en las universidades analizando los antecedentes de los estudiantes, entrevistándolos cuando aún les falta un buen tiempo para recibirse y tentándolos con buenas ofertas para el momento de su graduación.

De hecho, la búsqueda a través de escuelas y universidades es quizá el mejor medio de contacto para emplear potencial. Las mismas escuelas pueden darnos un importante bagaje de antecedentes del estudiante tanto en su desenvolvimiento académico cuanto en su evolución personal. Todo este material se pierde cuando buscamos llenar nuestras necesidades de reserva para el futuro a través de avisos o mediante cualquier otro medio de contacto. Incluso cuando nuestro contacto es intenso, es probable que no necesitemos preguntarle a la universidad su opinión sobre el estudiante porque nosotros mismos habremos seguido su carrera de cerca, manteniendo contacto periódico con él. Desde luego que las necesidades de este tipo de empleo deben ser muy grandes, pues de lo contrario estaremos dedicando demasiado tiempo a una sola de las funciones que debe cumplir el equipo de administración de personal.

El equilibrio deberá buscarse en función de nuestras reales necesidades. Al hacerlo, tengamos en cuenta que tendemos un puente importante también para el estudiante, quien de hecho pasa de un período preprofesional a su período profesional, sin intervalo ninguno. Este pasaje es particularmente brusco y difícil en los casos de estudiantes que no han trabajado durante su carrera.

En el pasado, el estudiante que debía trabajar lo hacía, salvo en casos excepcionales, por necesidades económicas y el hecho era considerado lamentable. La realidad ha cambiado en tal forma en los últimos treinta años, que hoy el estudiante que no trabaja es mirado un poco de soslayo, como el inútil que solamente estudia, o con cierta envidia. De todas maneras, lo concreto es que han pasado a ser mayoría los estudiantes que trabajan. Lo cual no significa que los estudiantes universitarios argentinos conozcan las empresas. Es decir, tienen la experiencia que da el hecho de trabajar, pero el tipo de trabajo que buscan los mantiene a menudo alejados de las empresas y de sus modalidades y más bien cercanos a pequeños establecimientos, estudios jurídicos o contables, etcétera.

Si analizamos el asunto desde el punto de vista de la universidad, notaremos que ésta sólo da un buen entrenamiento práctico al médico. Cuando el estudiante de medicina se recibe está en condiciones de atender enfermos por la sencilla razón de que hace ya varios años que lo viene haciendo como parte de un programa obligatorio de estudios. Otras carreras cuentan con opciones prácticas que pueden cambiarse por exámenes orales o escritos; pero otras ni estas opciones tienen. El ingeniero, el abogado, el contador, egresan sin que la facultad les haya provisto de prácticas suficientes para obtener el título.

Realmente, nuestros estudiantes, como los de otras partes del mundo, salen a la calle sin la menor idea concreta de la realidad técnica que los espera. Lo notable es que en esta trilogía que hemos delineado (empresa-estudiante-facultad) cada una de las partes no parece estar profundamente interesada en trabajar con la otra, lo que tampoco es un fenómeno exclusivo de nuestro país.

EMPRESA-ESTUDIANTE-FACULTAD

Para la empresa el interés ya ha sido señalado y es evidente: en la universidad están sus gerentes de mañana. Pero los empresarios miran a las facultades como a lugares donde se encierran teóricos y no suelen acercarse a conversar con los catedráticos, aunque eventualmente puedan llegar a contratarlos. Es decir: el hombre es capaz y se lo contrata, pero se lo divorcia de esas cosas que enseña en la facultad, porque la universidad es lo teórico, y la empresa está en lo práctico. Desde luego que hay empresarios que advierten que lo práctico sólo puede existir a través de lo teórico, como resultado posterior, pero muy pocos son los que asumen esta realidad y actúan en consecuencia. No advierten que aunque ellos no usufructúen directamente el resultado de una universidad efectiva, su empresa lo hará en el futuro cuando la capacidad surgida de esa universidad haya elaborado un mercado más rico.

En nuestro país, el estudiante ingresa de buena gana a una empresa donde intuye posibilidades de progreso y de remuneración estable. En economías más desarrolladas, el péndulo está ahora del otro lado. Países como Gran Bretaña y los Estados Unidos, donde la población activa está en relación de dependencia en proporciones tan altas como el 93 y el 80 % respectivamente, el estudiantado se resiste a ingresar a las empresas, las que deben esforzarse para conseguir su concurso. Nosotros estamos pasando por una etapa de este proceso en que el trabajo independiente se ha convertido en algo difícil, que requiere respaldo económico inicial y que en algunas especialidades es casi imposible de desarrollar. De ahí que nuestros estudiantes miren a las empresas como la solución más conveniente para su futuro. Aparentemente, el proceso que nos espera es el de la resistencia de los estudiantes, una vez que la imagen de las empresas se haya deteriorado como ha ocurrido en otros países.

Finalmente, el otro componente de este triángulo se mantiene también en la misma actitud pasiva que la empresa. Si bien han empezado a organizarse oficinas especiales en algunas facultades (Ingeniería y Ciencias Económicas), en general no hay conciencia formada en este asunto y la universidad sigue mirando a las empresas sin mucha convicción.

La tendencia futura parece inclinarse hacia una más estrecha colaboración, aunque solamente grupos aislados trabajan para ello, lo que hace difícil predecir cuánto tiempo se tardará para que las relaciones entre empresas y universidades sean estrechas y establecidas sobre bases coherentes y sólidas.

PRÁCTICAS RENTADAS

Un elemento de estas relaciones, casi el único usado en la actualidad, son las prácticas rentadas de los estudiantes en las empresas. Estas prácticas le reportan a la empresa dos beneficios importantes: mejoran su imagen y la contactan con el potencial.

A través de la práctica rentada, la empresa se pone en contacto con el estudiante y tiende a mejorar la imagen que éste tiene de lo que es una compañía, predisponiéndolo positivamente a ingresar en una cuando se reciba.

Al ponerse en contacto con un estudiante, la empresa lo conoce y puede evaluarlo, al punto de tomarlo en cuenta para sus necesidades futuras. Es decir, no sólo se trata de un problema de empleo, sino también de planeamiento del desarrollo de personal.

Conviene que la práctica rentada sea una responsabilidad de *planeamiento de desarrollo, empleo y relaciones públicas*, con preeminencia del primero en el manejo interno, y de este último en el manejo externo. La intervención de empleo hace al eventual ingreso futuro de los estudiantes, por lo que parece razonable que intervenga en el problema desde un principio.

La intervención de *planeamiento* es conveniente como centralizador de los movimientos del personal que actúa en la empresa y de los informes sobre él. Finalmente, la de *relaciones públicas* hace a la centralización de las relaciones institucionales de la empresa.

La premisa de un sistema de prácticas rentadas es que la persona que se toma sea ante todo estudiante. Una política que le dificulte al becario la prosecución normal de su carrera no daría frutos valederos.

Un sistema de prácticas rentadas se compone de:

- un plan general;
- planes particulares;
- controles.

El plan general enuncia la política de la empresa en la materia. En él se establecen los períodos de práctica rentada, la cantidad por área y la remuneración. En él se designan el o los responsables por la ejecución del plan.

Los planes particulares enuncian la actividad que cada becario llevará a cabo, en cada caso, durante el tiempo que dure la práctica.

Los controles consisten en los informes que la línea y los becarios deberán elevar periódicamente al ente que se designe responsable. En estos informes la línea hará constar las actividades que el becario ha desarrollado y cuál es la opinión que a ella le merece. Convendrá que este informe sea firmado por el gerente responsable del área donde el becario se desenvuelve.

En su informe, el becario comentará el desarrollo de su práctica. Conviene no darle puntos de referencia para la confección del mismo, de manera que pueda enfocararlo con la mayor libertad. Esto le permitirá sentirse más cómodo y nosotros podremos conocerlo mejor.

El procedimiento para el desarrollo de la práctica puede ser el siguiente: establecido el plan general, el responsable por su ejecución se pone en contacto con los gerentes, que tendrán estudiantes en el período establecido, para determinar si el número fijado en el plan es coherente con sus posibilidades en este año, y qué especialidad considera más conveniente para el período que se va a iniciar.

Puede ocurrir que un área esté en proceso de reestructuración y no pueda tomar la cantidad que normalmente tiene asignada para prácticas rentadas. Por ello conviene tratar este aspecto con el gerente respectivo, cada vez que se inicie un nuevo período.

Por otra parte, cada área admite distintas especialidades que pueden o no reflejarse en carreras diferentes. Cuando hay carreras donde se estudia en particular cada especialidad del área, conviene que el gerente decida si en el nuevo período es útil o no cambiar la especialidad del becario. Así ocurre, por ejemplo, con finanzas, contaduría y economía. Y la especialidad que se elija estará en función de la actividad que deba desarrollar el becario.

Una vez determinado el número de becarios a tomar y las carreras donde se los busque, el siguiente paso es ponerse en

contacto con la universidad. Conviene tomar becarios de distintas universidades, con el objeto de dar oportunidad a un campo educacional más amplio y recibir estudiantes con distintas formaciones.

La universidad nos enviará una terna y el gerente respectivo elegirá al que hará la práctica.

La relación se establece a través de un contrato de práctica rentada que se firma entre la empresa y el estudiante. Este contrato previene contra la posibilidad de que el estudiante pueda hacer cuestión de relación de dependencia a la empresa, pretendiendo cambiar la naturaleza de la relación convenida.

Las facultades de Ingeniería y de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires tienen desarrollados contratos tipo que se utilizan con buen resultado desde hace algunos años.

El ingreso del candidato a la organización suele ser precedido de un examen médico, y algunas organizaciones exigen un examen psico-social. Más allá de lo que se tratará sobre este tema más adelante, parece inadecuado hacer este tipo de examen a personas a las que tendremos buena oportunidad de conocerlas sin compromisos contractuales definitivos. Esta es la razón que avala al examen psicológico. Eliminada esa razón, no queda ninguna para someter al estudiante a la prueba.

Una vez concluida la práctica rentada, los antecedentes de cada caso quedarán en manos del especialista de *empleo* para el caso de necesidades futuras.

Pero debe cuidarse que la práctica rentada no se convierta en la empresa en un método de ingresar personal. Conviene establecer el principio de que el estudiante termina su práctica y se retira de la empresa. Eventualmente, podrá ser llamado más adelante o volverá a ella cuando se reciba, pero no debe haber automatización entre la práctica y el ingreso.

Para terminar con el tema nos faltaría hacer referencia al tiempo de duración de una práctica rentada. Sobre ello las opiniones están muy divididas y una larga variante de términos y posibilidades se extiende entre quienes lo reducen a tres meses y aquéllos que lo prolongan a dos años.

En nuestra opinión, seis meses es un tiempo prudencial; es decir, un tiempo durante el cual una empresa puede conocer a un hombre y viceversa. Con la condición de que los seis meses transcurran entre los períodos de exámenes o, dicho más genéricamente, que no perjudiquen al estudiante.

Todo lo dicho es igualmente aplicable a la práctica rentada para el estudiante de escuelas técnicas del tipo Otto Krause, estudiantado al que en general no suelen dársele este tipo de oportunidades pese a que es un elemento sin duda valioso para cualquier actividad industrial.

CAPÍTULO IV

MEDIOS DE SELECCIÓN

A lo largo de las páginas siguientes se habrán de considerar los medios que están a disposición del especialista en empleos para llevar a cabo la selección de los candidatos. Los medios que se utilizan usualmente son los siguientes:

- archivo de candidatos;
- cartas;
- entrevistas;
- referencias;
- antecedentes policiales;
- pruebas técnicas;
- pruebas grafológicas;
- pruebas psicológicas;
- formulario de solicitud de ingreso;
- revisión médica.

ARCHIVO DE CANDIDATOS

El archivo de candidatos es un excelente medio de selección que permite celeridad y economía en la búsqueda. Con un buen archivo podemos llegar rápidamente al candidato que necesitamos.

El archivo podrá componerse ya de un legajo acumulativo de antecedentes, como de una computadora, de acuerdo con las necesidades del usuario; y se alimentará de las presentaciones espontáneas, las hechas a través de empleados, avisos y de todas aquellas personas con las que hayamos tomado contacto en el pasado.

Este archivo podrá ser, como dijimos, un simple legajo donde vayamos acumulando los antecedentes de quienes se presenten. Podemos dar un paso más y abrir varios legajos cubriendo las áreas o especialidades que se utilizan comúnmente en la empresa. Y cuando estas dos formas resulten poco claras para una búsqueda fácil de los candidatos, haremos un índice abarcando esas áreas y especialidades típicas de la empresa, clasificando a los candidatos en tarjetas archivadas de acuerdo con ese índice. De este modo, podremos clasificar fácilmente a cada candidato en todos los campos en los que puede resultarles de utilidad en lo futuro. La tarjeta de clasificación deberá tener los siguientes datos:

- número código de la especialidad;
- nombre del candidato;
- número de carpeta donde está archivada la carta o formulario;
- número de la carta o formulario.

Como toda clasificación, conviene que el índice sea trabajado sobre la base del sistema decimal. Es decir, que cada número podamos abrirlo en diez posibilidades de una manera sucesiva e infinita. Esta forma da una gran flexibilidad a la clasificación y podremos anular códigos o añadir otros sin tener que rehacer todo el índice. Un ejemplo simple de índice sería el siguiente:

- 0- Área de contaduría y finanzas
- 0-0 Finanzas

- 0-0-0 Analista de...
y así sucesivamente
- 0-1 Presupuesto
- 0-1-0 Especialista en control de...
y así sucesivamente
- 1- Área de comercialización
- 1-0- Vendedores
- 1-0-0 Capital
- 1-0-1 Gran Buenos Aires
- 1-1 Especialistas en distribución
- 1-2 Gerencia de ventas regional

y así sucesivamente se cubren las distintas áreas, siguiendo los criterios que en cada caso convenga aplicar. En el ejemplo se sigue un criterio de especialidad en el primer tema (área de finanzas) y en cambio en el segundo tema, junto al criterio de especialidad se sigue el de la localidad en el caso de los vendedores, y suponemos que es el que conviene a la empresa. O sea que tendrá una vasta organización de ventas esparcida por toda la república. Así, en cada caso seguiremos el criterio de especialidad, de nivel jerárquico posible o de localidad que se adapte a la circunstancia que manejamos.

Una vez que las tarjetas estén completadas y las cartas o formularios de solicitud de ingreso hayan sido archivados y numerados, siempre que debamos llenar una vacante en la empresa recurriremos en primer término al archivo de tarjetas para ver si contamos con algún candidato para ella. A través de las tarjetas llegaremos a las cartas o formularios y tendremos rápidamente hecha la primera selección de candidatos.

Como cada candidato va clasificado en todas las posibilidades que su capacidad admita, puede ocurrir que en un momento determinado sea candidato posible en más de una selección, lo que no debe preocuparnos en primera instancia. Solamente al llegar a las entrevistas convendrá que aclaremos la situación tanto al candidato cuanto a los supervisores responsables de la

elección final. Pero no hay razón para eliminar opciones hasta dejarlo en una sola búsqueda, ya que podemos estar restando posibilidades no solamente al candidato sino también a la empresa. O sea que, por ejemplo, una búsqueda puede contar con muchas personas capaces, por lo que alguien que estuviera bien encuadrado en ella puede resultar finalmente el mejor candidato para otra búsqueda donde no hay personas con tan amplia capacidad.

Es decir, que el archivo será para nosotros una forma versátil por cuyo medio podremos nutrirnos rápidamente de candidatos. Para lo cual también tendremos que mantenerlo al día. La forma de hacerlo es ante todo limpiándolo periódicamente de cartas o formularios obsoletos. La dificultad está en determinar el criterio de obsolescencia para mantener el archivo al día. Ante todo, y como término máximo, podemos afirmar que una presentación que tenga dos años de antigüedad pertenece a una persona que seguramente ha modificado sus características, nivel o área. Esta afirmación, cierta en personas jóvenes, no es tan firme cuando se trata de mayores de 35 años, o de especialistas que han llegado a su máxima posición en el área. En este sentido, convendrá analizar al candidato y no simplemente eliminar del archivo la presentación con más de dos años de antigüedad.

Como término mínimo se suele dar el de seis meses, tiempo después del cual el candidato que se presentó ya se ha reubicado y en la inmensa mayoría de los casos no está dispuesto a cambiar de empresa. Lo cual suele ser cierto. Sin embargo, es probable que al año o año y medio ese mismo candidato ya esté dispuesto a escuchar nuevas ofertas, y si se trata del caso del especialista que ha llegado a su nivel máximo o de personas que se han asentado en un determinado nivel, su presentación mantendrá validez por mucho tiempo, quizá por años, aunque efectivamente pase por un período de probable inutilidad hasta un año o algo más desde el momento en que fue hecha.

USO DE COMPUTADORAS

La variante superior en la escala del archivo de candidatos es la utilización de computadoras. Poner en máquina convencional los antecedentes de los candidatos es un trabajo arduo; usar una computadora es aún más complejo. La diferencia de complejidad será para el especialista en procesamiento de datos y no para el hombre de administración de personal. La aplicación de este medio es similar al inventario de personal, por lo que nos remitiremos al capítulo en que tratemos este tema en lo que se refiere a la manera de poner en práctica el archivo de candidatos utilizando una máquina convencional o computadora. La base del trabajo de ese tipo será también una forma de clasificación decimal basada en las necesidades de la empresa.

Pero lo más importante aquí es si el uso de una máquina convencional o de una computadora para hacer búsquedas es en verdad conveniente.

Al iniciar semejante análisis, el primer punto que se presenta es el de contar con un universo suficientemente amplio que justifique la utilización de la máquina. Si nos vamos a manejar con menos de 3.000 candidatos, parecería más útil un buen sistema de archivo manual. A partir de esa cifra, la máquina comienza a rendir beneficios, y éste será mayor cuanto mayor sea el universo. Manejar quince o veinte mil candidatos se hace con mayor facilidad a través de una máquina que mediante un archivo manual.

El segundo punto en el análisis es la factibilidad de utilización de una máquina en la selección, su grado de exactitud y la flexibilidad que se pierde. No cabe duda de que el análisis individual hecho por un especialista es siempre más exacto que el que puede hacer una máquina. Cuando el universo a analizar es muy vasto, vasto será también el tiempo necesario para hacer el análisis. La cuestión es saber cuándo llega el momento de pasar del análisis personal al realizado por la máquina, límite que hemos señalado en los 3.000 candidatos.

Pero la utilización de la máquina puede hacernos tropezar rápidamente con inconvenientes que pueden ser definitivos. Toda vez que busquemos con exactitud lo que teóricamente precisamos, estaremos perdiendo el universo que rodea a nuestro ideal y dentro del cual puede estar el candidato que precisamos. El punto neurálgico en este asunto es que normalmente distintas posibilidades son idénticas para nuestros propósitos. Si pensamos que la experiencia necesaria es diez años y después de largos análisis determinamos esa experiencia como la mínima necesaria, es seguro que hay personas con ocho años de experiencia que se ajustan exactamente a los requerimientos del puesto. Otro tanto nos ocurrirá con el grado académico, de tal modo que un ingeniero industrial podrá ocupar el puesto que ha dejado un mecánico; o un bachiller con buena experiencia podrá estar en el puesto que ocupaba un ingeniero industrial que tenía a su cargo problemas de organización. Y ya en el área de comercialización entramos en un tembladeral.

Quizá el resumen al problema consista en recordar que la máquina nos va a informar estrechamente, exactamente, lo que le pidamos, y no hará lo que cualquier especialista en la materia, el que analizará casos que sin llenar los requisitos son sin embargo posibles candidatos que en un segundo análisis pueden convertirse en la persona que necesitaba. Debe tomarse en cuenta que en definitiva quien elige es un ser humano, cuyas reacciones no son, por suerte, las de una máquina, y entonces, entre los parámetros del puesto, la elección final estará definida por razones subjetivas.

Esas razones pueden también tabularse, analizarse y cifrarse, es decir, pueden ser puestas en una máquina a través de una profesiografía. Lo que no nos solucionará tampoco el problema de una manera eficiente, ya que el perfil que obtengamos por un lado no abarcará las chances de los candidatables. Al entrar a considerar las posibilidades subjetivas, comenzamos a valorar elementos de muy difícil medición. No podemos dar una fórmula como las que se utilizan por ejemplo para las comidas, o para hacer la mezcla de hormigón. Todo gerente sabe

que muy distintas personas pueden cubrir con igual eficiencia un mismo puesto. Entonces, cuando este perfil es analizado en sus posibilidades por un especialista, puede hacerlo flexible y lograr con ello buenos resultados. De la misma manera que con elementos puramente objetivos el especialista podía elegir buenos candidatos que no se ajustaban totalmente a los requerimientos.

Es decir, utilizando la máquina siempre perderemos gente que podría ocupar el puesto. Pero cuando el universo es muy grande conseguiremos a la persona que pueda ocuparlo. Para mayor seguridad podremos hacer dos búsquedas, una con los requerimientos exactos y una segunda con variantes aceptables de esos requerimientos que nos permitan entrar en contacto con buenos candidatos potenciales. Pero debemos estar advertidos que de cualquier manera vamos a dejar afuera personas que podrían sernos útiles. Y ése es quizá el drama de la masificación, cuando el análisis del ser humano debe dejar lugar a la búsqueda de la máquina, donde quedarán inevitablemente personas que perderán una buena oportunidad para desarrollarse o para conseguir el trabajo que están buscando.

Evitarlo es imposible a largo alcance, ya que parecería que cada vez seremos más los habitantes de nuestro planeta. Mientras los análisis puedan hacerse sobre la base de la experiencia e intuición de los especialistas, tratemos de manejarnos con ellos, sin caer en sofisticaciones aparentes que son realmente limitaciones gratuitas para nosotros y para los demás.

El día que debamos utilizar la máquina, quizá ésta haya evolucionado más aún. Aunque no creo que lleguemos nunca a sustituir la intuición humana con fórmulas. Además, creo realmente que si algún día eso ocurriera, ese día sería lamentable para la humanidad.

LECTURAS DE CARTAS

El tema de las cartas lo enfocaremos desde el punto de vista del receptor, que es el que estamos considerando a lo largo de este libro. Escribir una carta que resulte interesante a quien

debe leerla es un arte que algunas personas llegan a desarrollar a nivel excelente; arte que desarrollan como una manera de lograr constantemente nuevas posiciones. Hay libros escritos sobre este arte; en ellos se indica el mejor modo de emplear este recurso, sobre la base de que cada circunstancia o tipo de pedido es distinto.

Sin embargo, para el especialista, una carta muy bien presentada es en definitiva una muestra de artificiosidad. La manera de expresarse, de enfocar el problema, de explicarse a sí mismo, definen al que escribe la carta. Esta imagen supera la simple carta para convertirse en la primera imagen del candidato que recibe el especialista. Cuando la carta es artificiosa priva de esa primera imagen real y da en cambio otra, que contrastará con la real cuando se llegue a la entrevista. Esta imagen a través de una carta demasiado elaborada puede dar la sensación de que en definitiva el candidato no se muestra a sí mismo sino a un estereotipo. Cuando se llega a la entrevista, el especialista podrá pensar con razón para qué perdió su tiempo el candidato y se lo hizo perder a él a través de una carta que escondía su realidad.

A veces nos ocurrirá, cuando nos pongamos en el trance de enviar cartas-copias, perder una oportunidad que hubiéramos tenido si hubiéramos escrito nosotros mismos, reflejando esa personalidad que era la que se buscaba a través del aviso que contestamos.

Quizá, pues, como resumen, podemos decir que al dirigirse a una empresa, una persona debe exponerse a sí misma y no dejar el tema en manos de esquemas que le impidan mostrarse.

El especialista que recibe las cartas aprende a conocer los artificios y a valorar las frases directas, entendiendo por tales las que muestran a un ser humano al comando de la pluma. Este aprendizaje es casi exclusivamente producto de la experiencia cuando no se tienen conocimientos teóricos de psicología o grafología. Sobre ésta volveremos más adelante; la psicología no da conocimientos sobre el contenido de una carta, pero sí elementos para juzgar la estructura, coherencia, elaboración

intelectual, etc., de quien escribe. Una inteligencia despierta y una buena experiencia podrán dar ese mismo resultado. El justo medio siempre es un adecuado equilibrio entre experiencia y conocimientos técnicos, pero lo que en definitiva dará la pauta será la madurez y espíritu de comprensión de quien ocupe el puesto.

El mayor problema en la lectura de cartas es el de la ecuanimidad: la "igualdad de ánimo" y "serenidad e imparcialidad en el juicio". Todos aplicamos nuestra manera de ver las cosas a lo que hacemos y por ende a la lectura de cartas. El técnico (psicólogo o grafólogo), cuando pretende salir de esa tentación, cae en otra más grave: la aplicación de juicios parciales a un todo, de una manera aséptica. En otras palabras: a una personalidad que se está expresando se le deducen generalidades sobre la base de circunstancias parciales y del momento. Es similar de alguna manera al juicio tomado a través de una máquina, obrando aquí la persona como si fuera una máquina.

Este defecto o tentación se da a menudo entre los profesionales jóvenes, que transforman sus conocimientos en un culto que ignora el valor de la experiencia profesional y de la vida.

Como el acto de lectura requiere ecuanimidad, se necesita un lector que se conozca a sí mismo y que conozca tanto las cosas que no le son agradables como las que lo entusiasman. En este sentido, la gama es casi infinita, ya que hace directamente a las facetas posibles de la personalidad de un ser humano.

Algunas de estas reacciones hacen al lugar de nacimiento, a la edad, al sexo, al tipo de letra, al club al cual pertenece el remitente, a la escuela donde ha concurrido, a lo mucho que ha viajado, etc. Casi cualquier cosa que se nos ocurra puede ser causa para que algunas personas nos eliminen de su lista de candidatos o nos ensalcen en demasía.

Lo más importante, pues, es que el especialista haga un primer tamizado eliminando aquellas cartas que no tienen relación con los requerimientos del puesto. Tras ese primer paso, hacer una segunda lectura, de donde saldrán los integrantes

del grupo de finalistas. Debemos ser cuidadosos y no entorpecer nuestra elección adoptando criterios como los mencionados anteriormente.

Es decir, que dos años más de los requeridos pueden proveernos igualmente de un buen candidato para el puesto; quizá una mujer pueda ocupar ese puesto que figura sólo apto para un hombre; viajar mucho no es un pecado aunque nosotros no hayamos podido hacerlo; los sicilianos no son necesariamente vengativos ni los franceses amarretes; los educados en una universidad del Estado no son por definición unos pobres mal enseñados ni los de las privadas unos ricos engreídos; acompañar una foto no es un signo de estupidez o "profesionalismo" en selecciones; tener mala letra no es causa suficiente de eliminación salvo para un escribiente; llamarse Osvaldo no está mal, ni tampoco usar dos apellidos...

Si hemos superado estos vicios que aunque pueden parecer ingenuos a algunos lectores, son una desgraciada realidad en muchas selecciones, seguramente habremos podido reunir un buen grupo de candidatos entre los que se presentaron.

CONTESTACIÓN DE LAS CARTAS

Responder a todo aquel que se presente a pedir trabajo es de aplicación universal, y no se refiere únicamente a los casos en que esa presentación fue hecha por carta. Lo que suele ocurrir es que cuando alguien se presenta fuera del tiempo de un pedido específico, sabe que si no hay una vacante, deberá esperar a que se produzca, por lo que la situación es opuesta a la de quien se presenta a un pedido específico de la empresa y queda entonces a la espera de qué es lo que pasa con su carta o con la entrevista que mantuvo.

Lo más aconsejable es llamar al candidato y explicarle por qué ha sido eliminado de la elección. Son pocos los que lo hacen ya que implica el riesgo de reacciones poco amables, porque sentimos que en alguna forma lo hemos perjudicado; entonces,

en lugar de darle una información que sin duda lo ayudaría, no sólo a ubicarse mejor, sino a no crearse falsas ansiedades, le negamos una respuesta. Conviene en esos casos enviarle una nota agradeciendo el tiempo que el candidato nos ha dedicado, haciéndole saber que el puesto ha sido cubierto y que lo mantenemos en nuestro archivo para el caso de que se presentara una nueva oportunidad. Esta carta es sumamente simple y son ya muchas las empresas que la han convertido en norma. A través de la respuesta dada, consideramos al candidato un ser humano por quien sentimos respeto. Al margen de lo cual damos una buena imagen de la empresa.

PEDIDO DE REFERENCIAS

Otro medio de selección es el pedido de referencias. Este pedido puede hacerse a los anteriores empleadores del candidato o a quienes éste menciona como personas que pueden dar crédito de él.

Esta segunda posibilidad se ha dejado de usar hace muchos años, cuando alguien comprendió que quienes están dados como informantes del candidato habrán sido hablados previamente por él, con lo cual no obtendremos sino elogios. Y si así no fuera, pobre opinión podríamos tener de quien nos contesta.

Por razones similares, el pedido a los anteriores empleadores de poco sirve. La mayoría de las empresas dan sistemáticamente buena opinión de sus ex empleados o se niegan a hacer comentario alguno, limitándose a determinar el período en que el candidato trabajó en ella. Cuando la opinión se da y no es buena, siempre tendremos la duda de si no se trata de un caso de venganza o simplemente de falta de objetividad para detectar y transmitir una situación conflictiva en la que todas las partes tuvieron su porción de culpa. Esta honesta duda no podremos borrarla nunca. Y si bien el despido de un hombre de una empresa es todavía un punto en su contra, cada vez

más es considerado como un hecho que puede ser producto de demasiadas circunstancias siempre muy difíciles de evaluar.

Por todo ello el pedido de referencias está cayendo rápidamente en desuso y cada vez caerá más pues en realidad es un gasto innecesario en el proceso que no hace sino aportar datos demasiado dudosos.

PEDIDO DE ANTECEDENTES POLICIALES

Muchas de nuestras empresas se preocupan especialmente por quienes pudieron haber cometido delitos anteriormente, pero aún más por los catalogados de comunistas. Es parte de la lucha entre el "establishment" y los que quieren derrocarlo.

Respecto de los que hayan cometido un delito común, las empresas, con buen criterio, no suelen preocuparse demasiado. Pero si se enteran del pasado delictuoso del candidato es muy probable que pierda el puesto.

No pueden darse normas sobre un tema tan general, pero salvo el caso del delincuente sistemático, no parece justo cerrarle la puerta a alguien que desea rehacer su vida. Tomemos las medidas precautorias que parezcan razonables, empezando por la de no dar publicidad ninguna al hecho, y seguramente obtendremos buenos resultados.

Respecto del delincuente sistemático, nuevamente se nos plantea el problema, pero con mucho mayor peso negativo. Es posible que aquí debamos tener mayor cuidado al elegir el puesto que le confiaremos o al tomar medidas precautorias. De todas maneras, la situación no es fácil y deberá tratarse cada caso en forma específica, no pudiendo determinarse normas especiales y unificadoras.

Distinto es el caso de los extremistas sindicados como tales. Desgraciadamente, si alguien desea destruirme no parece muy cuerdo que le dé una pistola cargada. En este sentido, parece razonable que tomemos medidas precautorias respecto de quienes vendrán con la sola intención de crearnos problemas.

No sólo haremos daño a la empresa, sino también a cada uno de nosotros y a todos como comunidad. O sea, la manera no es cambiar las cosas envenenando a los seres humanos con la ponzoña del resentimiento, sino dándoles una visión para mejorar o cambiar lo que no parezca correcto. De esta segunda manera la humanidad ha hecho sus mejores progresos.

Sin embargo, debe manejarse con mucho cuidado este tipo de información. La manera más común de conseguirla es a través de agencias especializadas, muchas de las cuales no tienen realmente acceso a ella. En otras ocasiones, servicios especiales oficiales dan estas informaciones. Si podemos llegar a obtener el dato exacto aún nos quedará la horrible duda que dejan algunos gobiernos de mente dictatorial aunque relativamente democráticos, para quienes la mayoría de sus opositores son curiosamente comunistas; y nos quedará también la duda de la estupidez burocrática que hace que se saquen conclusiones triviales. Es decir, nuevamente entramos en un terreno tremendamente resbaladizo, donde cualquier conclusión es siempre relativa y toda decisión una nebulosa. Por lo que sugerimos no legislar en terrenos tan poco firmes.

ESTUDIO VECINAL

A través del estudio vecinal se trata de obtener informes sobre la honestidad y buen nombre del candidato. Es curioso cómo se repiten los elementos citados al hablar de antecedentes policiales o pedidos de referencias. En primer término, los estudios vecinales suelen estar mal hechos, dejando más de una vez un tendal de sospechas y temores; en segundo lugar, nos proveen de una información de escaso valor.

Cuando alguien pregunta por una persona en un barrio, sistemáticamente se produce un revuelo, que será mayor o menor según el tipo de averiguación, quién sea el investigado o con quién se haya hablado. Este revuelo podrá llegar al es-

cándalo si se une a un mal investigador una persona deseosa de contar chismes.

El informe que obtengamos se compondrá de una serie de datos aportados por los amigos y enemigos del candidato. Con lo que nunca sabremos hasta qué punto se trata de un jugador o de un bebedor; o si es cierto que tiene deudas o, en fin, tantos otros datos generales faltos de base alguna. Y realmente no nos servirán para nada.

PRUEBAS TÉCNICAS

Las pruebas de capacidad técnica deben evitarse siempre que sea posible. En los niveles de personal profesional o gerencial no se acostumbra a veces por imposibilidad específica de las tareas a cubrirse, pero generalmente se desecha por respeto al profesional o candidato a gerente.

Esto ya plantea en sí mismo una extraña dualidad respecto del nivel de susceptibilidad o del respeto debido a una persona. Aunque se diga que en los estratos más bajos de la sociedad es más probable que encontremos quien falsee su verdadera capacidad, única razón valedera finalmente. Y si analizamos los casos que la experiencia nos ofrece, podremos advertir que las proporciones no parecen tan disímiles entre quienes exageran sus conocimientos para ocupar un puesto de tornero o para ocupar una gerencia de ventas.

En esto, como en tantas cosas, pareciera que partimos de la base de que toda persona que pretende trabajar en una empresa está esperando la mejor oportunidad para estafarla. Vieja actitud que MC GREGOR definió como Teoría X y que trasunta finalmente una tremenda falta de fe en el individuo. Y, ni tanto ni tan poco, sabemos que habrá quienes se presentarán como más capaces de lo que realmente son; pero también sabemos que estamos en condiciones de detectar esta tendencia a través de lo que conversemos con el candidato sobre el tema específico del puesto a cubrir.

Por otra parte, enfrentar una prueba técnica altera más a algunas personas que a otras, para lo cual no hay un aparato de medición. Esta diferencia hace que salvo personas muy maduras, o muy irresponsables, todas las demás entren en una espiral que no puede valorarse realmente desde afuera de quien está sufriendo esa prueba.

A la mayoría nos ha acontecido haber tomado a una persona cuya prueba técnica no era realmente buena, pero cuya experiencia denotaba una personalidad apta para el puesto que buscábamos. Y el resultado fue excelente.

Los especialistas partidarios de lo ingenieril o matemático, han tendido sistemáticamente a tratar de valorar al hombre a través de números, esperando encontrar la panacea en la "numeración" del hombre y sus actividades. Lo cual es perfectamente posible y perfectamente imposible. Posible en cuanto recibimos una vasta información numérica que es objetivamente real al decirnos que esa persona mide 1.65 mts.; relativa cuando dice que la población es de 15.354.225; altamente dudosa cuando indica que el 12.5 % de la población es o ha sido adicta a las drogas; perfectamente imposible cuando nos hace saber que el 65 % de las esposas engañan a sus maridos, o que el 45 % de los hombres tienen tendencias homosexuales.

O sea, cuando lo numérico se reduce a contar un pequeño universo tiene mucho margen de lo que llamamos objetividad. Cuando mide al ser humano se transforma en una opinión con careta de ciencia. Lo grave no es sólo esto. Lo grave es que frente a los fenómenos científicos de los siglos XVIII y XIX, nuestros antepasados nos han legado una actitud reverencial por las ciencias y muy especialmente por las matemáticas, que resumían en su ignorancia como la ciencia exacta, o sea el "summun" de lo que se trataba de alcanzar. Sin dejar de respetar las ciencias, se trata aquí de no caer en la tentación de medir internamente a una persona. Grave tentación que más tarde repetirán algunos psicólogos.

Y que pretendemos repetir cuando se nos ocurre hacer pruebas técnicas. Es decir, que al medir lo externo, la prueba

objetiva que se nos muestra, estamos midiendo también al candidato en sus emociones, en su posibilidad de estar en una prueba ese día, aunque se nos escape por el costado todo lo que el hombre aportará al trabajo que está buscando.

Como comparación simple, basta imaginar cuál será la distinta actitud de un soltero que está buscando mejorar su situación o la de un casado con hijos que hace tres meses que no encuentra trabajo. Este es un caso extremo. Entre estos polos y por distintas causas, estaremos constantemente frente a seres humanos distintos de los cuales quizá lo que menos interesa es que sepan hacer bien una prueba.

GRAFOLOGÍA

La utilización de la grafología como medio de selección no tiene prácticamente arraigo alguno en nuestro país. La grafología, usada o no en conjunto con la morfología, necesita en principio estudiosos serios, similares a los que en psicología se utilizan para los tests, es decir, personas que entiendan la descripción del puesto que les enviaremos para que midan con ella a los candidatos y que entiendan por tanto qué significa esa descripción en el elemento general que la contiene: la empresa. Ese es el primer problema, y definitivo, que la grafología tiene en nuestro medio, ya que no hay buenos grafólogos conectados con la empresa.

De todas maneras, la grafología no aporta sino clasificaciones generales sobre la aptitud del candidato, y emite opiniones que nunca pueden dejarse como parte única de la investigación de la personalidad del candidato. Es decir, que al entrar una selección en este terreno, puede recurrir a la grafología como un elemento conjunto con otras técnicas, pero nunca sola. Con lo cual, en última instancia es preferible recurrir a aquellas técnicas que nos den un resultado válido por sí mismo y que no nos compliquen gratuitamente el proceso de selección.

REVISACIÓN MÉDICA

Esta prueba se suele dejar para el final de la selección y se aplica normalmente al candidato ya elegido. La razón de esta postergación en el tiempo es el costo de la revisión.

Lo que le pediremos al médico será una indicación o asesoramiento sobre la salud física del candidato, nunca una decisión sobre su ingreso. El médico nos dará una clasificación que nos sirva para tomar la decisión de ingresar o no al candidato, clasificación que se puede hacer sobre los cuatro puntos que se detallan:

- A) totalmente sano;
- B) pequeño defecto o enfermedad que no es impedimento para su ingreso;
- C) defecto o enfermedad que hace aconsejable no ingresarlo;
- D) defecto o enfermedad que se considera como impedimento para su ingreso.

Esta clasificación responde a un entendimiento previo que significa que en el caso "A" el candidato está totalmente dentro de los márgenes considerados normalmente como salud. En el caso "B" el candidato tiene algún elemento que excede estos márgenes, pero que no hace al puesto que se está tratando: puede ser un resfrío, una carie, un proceso pulmonar ya cicatrizado.

El código "C" clasifica a quienes tienen problemas de salud que no son causa definitiva de rechazo para el puesto, pero que pueden ser causa de eventuales enfermedades en el futuro. Un caso típico es el de la columna, cuando muestra síntomas que supondrían clasificación "D" para otro puesto, pero no para el de que se trata.

Finalmente, el código "D" implica un caso donde si la decisión la tuviera el médico rechazaría al candidato y puede

tratarse de cálculos renales, grave defecto cardíaco, etc. En estos casos, es casi seguro que el responsable de la decisión rechazará al candidato, aunque a veces se confíe en su curación, o aun en casos muy extremos se decide ingresarlo en ese estado.

RECHAZO DEL CANDIDATO

Cuando se rechaza a un candidato es habitual que se lo llame y se le haga saber la razón del rechazo. También se le suelen dar los elementos a través de los cuales se ha llegado a la conclusión de que tiene tal o cual enfermedad. De esta manera, el interesado podrá llevar esos análisis y radiografías a su médico para que él prosiga con la investigación y curación de la enfermedad.

Con esta actitud, además de dar una buena imagen de la empresa, le damos ayuda a quien desde luego la está necesitando. Y ello sin costo adicional.

PRUEBAS MÉDICAS

Normalmente, nuestro médico decidirá cuáles son las pruebas que conviene hacer. Algunas de ellas responderán a situaciones zonales particulares como es el caso de regiones con enfermedades endémicas propias.

Sin embargo, el tiempo y la experiencia han formado una lista de pruebas médicas que parecen equilibrar adecuadamente las necesidades técnicas con los costos. Así, un examen médico de ingreso suele constar de:

- análisis de sangre completo;
- análisis de orina completo;
- radiografía de tórax;
- radiografía de columna;
- examen clínico general.

Este examen suele hacerse cuando se cuenta con los análisis y radiografías y de él puede surgir la necesidad de hacer alguna investigación más para aclarar debidamente el cuadro que se le presenta al médico. Esta es una decisión que él debe tomar y para la que normalmente está autorizado con anterioridad.

EL MÉDICO EN LA EMPRESA

Tocaremos este tema sólo en la medida en que haga a los problemas de empleo. Las relaciones del médico dentro de la empresa y los problemas que se suscitan a raíz de su presencia o de su ausencia no son tema de este trabajo, pero su acción sí afecta el proceso de empleo.

En principio, los puntos de política que se deben aclarar son pocos, pero son causa constante de roce si no están previamente bien aclarados para todas las partes intervinientes. Uno de ellos ya ha sido tocado cuando dijimos poco más arriba que la decisión de rechazar o aceptar al candidato no es del médico, y que éste sólo es un asesor que señala las dificultades médicas del candidato y la eventual incidencia de las mismas en el trabajo.

Otro problema se produce cuando el no-médico invade su jurisdicción so pretexto de ser su jefe o de haber tenido experiencia en casos similares. Toca al médico decidir cuál será el examen que hará a los candidatos. El límite que sí debe existir es el del costo del examen, pero esto se hace directamente a través del contrato firmado con él o consultando el presupuesto anual. Cuánto cuesta, es tema de la supervisión del médico; qué examen se hace es responsabilidad exclusiva del médico.

También se plantean dificultades con el mal llamado secreto profesional. Ya que toda vez que el candidato muestre algún tipo de problema médico, inevitablemente el especialista deberá explicar a quien tiene la responsabilidad de la decisión final cuál es la enfermedad o defecto del postulante al puesto.

Algunos médicos alegan que ése es un secreto profesional y que por lo tanto no puede divulgarse. Lo cual es fundamentalmente erróneo ya que en principio el candidato, al presentarse a un examen médico de ingreso, da su autorización para que se sepa su enfermedad. Por otra parte, en la medida en que no se trate de una enfermedad o defecto que dé lugar a humillación o burla, no tiene sentido no hacerlo saber a quien corresponde. Cuando pueda dar lugar a humillación o burla será responsabilidad del hombre de personal manejar el asunto de tal manera que sean muy pocos los que lo sepan y éstos sujetos a castigo si lo divulgaran.

Estos casos son muy raros, pero cuando se dan el médico puede también manejarlos de tal manera que el candidato los solucione rápidamente antes de dar por finalizado el examen. Por otra parte, sabemos qué difícil es lograr que se guarde un secreto en una empresa cuando no hace exclusivamente al terreno de lo comercial... y aun así .

FORMULARIO DE INGRESO

El formulario de ingreso ya ha sido considerado brevemente al analizar los medios de contacto. Y allí hemos dicho lo realmente importante respecto de este formulario; aspecto, claridad, concisión. Aspecto, para que el candidato reciba una imagen amable de la empresa a la que se acerca; claridad, para que entienda con facilidad qué dato se le pide; y concisión. Algunos formularios de ingreso tienen cuatro o más páginas de preguntas. Y realmente creo que debemos cuestionarnos seriamente si nos importa dónde viven los padres del postulante, o aun si viven; o datos circunstanciales a nivel de qué libros ha leído, o qué películas vio últimamente.

Es importante que a través del formulario de ingreso podamos ubicar fácilmente los datos esenciales que nos importan sobre el postulante. Si queremos saber más sobre él podremos hacerlo fácilmente durante la entrevista. Para llegar ahí, no

SOLICITUD DE EMPLEO

POSICIÓN DESEADA

Fecha

1) DATOS PERSONALES

Apellido y Nombre
Domicilio Particular
Estado Civil
Remuneración Deseada

Edad
T. E.
Hijos

2) EXPERIENCIA LABORAL

(comenzando por el puesto actual o último desempeñado)

Nombre de la empresa
Puesto inicial
Puesto actual o último
Motivo del egreso

Remuneración
Remuneración

Fecha ingreso

Nombre de la empresa
Puesto inicial
Puesto al retirarse
Tiempo trabajado
Motivo del egreso

Remuneración
Remuneración

Nombre de la empresa
Puesto inicial
Puesto al retirarse
Tiempo trabajado
Motivo del egreso

Remuneración
Remuneración

Nombre de la empresa
Puesto inicial
Puesto al retirarse
Tiempo trabajado
Motivo del egreso

Remuneración
Remuneración

3) ESTUDIOS

Si

No

Primarios

☐
☐

Título

Secundarios

☐
☐

Cantidad de materias

Universitarios

☐
☐

Título

CURSOS ESPECIALIZACION

Curso 1

Curso

Institución

Duración

Curso 2

Curso 3

Curso 4

4) IDIOMA INGLES

Muy bien

Poco

No

Lee

☐
☐
☐

Habla

☐
☐
☐

Escribe

☐
☐
☐

Si desea incluir otro dato, a la vuelta dispone del espacio necesario

complicquemos la administración con elementos realmente secundarios.

Hay una cierta tendencia a utilizar distintos formularios para empleados que para operarios. Pensamos que esta diferencia, si tuvo razón de ser alguna vez, no la tiene hoy; en cambio, obliga a tener dos formularios donde uno es suficiente.

Cabe señalar también que algunos formularios incluyen lugar para evaluar la entrevista o entrevistas con el candidato, una zona para que el médico dé la clasificación del examen, sitio para que la oficina de personal compruebe que se han hecho los exámenes y si han dado buen resultado y aun una línea al final dejando constancia de que el candidato ha pasado por la oficina de personal y ha llenado todos los papeles referentes a su ingreso en la empresa. Creemos que se trata de una síntesis decididamente inconveniente en algunos casos (entrevistas) y siempre inútilmente antiestética, ya que, salvo para el caso del examen médico, los demás incluirán de todas maneras un papel a agregarse al legajo del empleado. En definitiva, es tanto como poner la cocina en el living.

TESTS

Por cuanto no soy psicólogo, no voy a entrar en el análisis específico de distintos tests, sino que me limitaré a considerar los elementos que los rodean, sus relaciones con la empresa, con el individuo y las condiciones dentro de las cuales se desarrolla este medio de selección. Otra actitud sería no sólo equivocada, sino invasora de un campo muy específico y cada vez más importante como es el de la psicología.

La relación de la psicología con la empresa ha sido y es aún bastante tortuosa en nuestro país. Desgraciadamente, las empresas guardan prevenciones frente al psicólogo de empresa, y muchas veces son bien fundadas; el psicólogo de empresa se presenta y actúa demasiado a menudo como un profeta, a causa de la distancia existente entre nuestras universidades y nues-

tras empresas; en este sentido, los psicólogos, jóvenes aún en su mayoría, consideran su especialidad como fundamental fuente de solución de los problemas de la empresa; por otra parte, muchos de ellos no hacen una distinción eficiente entre la psicología clínica y la laboral, desmereciendo su tarea en este terreno.

Este proceso mejorará en la medida en que empresa y universidad trabajen más de común acuerdo; en la medida en que los psicólogos abandonen ese aire de suficiencia que tanto los perjudica; en la medida en que tomen una posición más práctica y activa en la empresa distinguiendo lo clínico de lo laboral y tomando en la compañía el lugar que les corresponde.

TIPOS DE TESTS

Hay una gran cantidad de tests, y grupos de tests distintos, orientados a medir la velocidad, la cultura, la capacidad motriz, la inteligencia, la personalidad; y fundamentalmente pueden dividirse entre los que miden cualidades motrices o sensoriales y los que miden cualidades intelectuales o de personalidad.

Los tests que tienden a medir cualidades motrices o sensoriales se identifican de alguna manera con las pruebas técnicas a que ya se ha hecho alusión, agregando la categoría de lo psicológico, que suele producir influencias que trataremos más adelante. Los tests que miden lo intelectual o emocional incursionan en un campo similar al de la grafología o morfología.

CONDICIONES DE LOS TESTS

Un test debe reunir dos condiciones básicas para poder ser usado. Estas condiciones son:

- validez;
- veracidad.

La validez es el valor que tiene un test para predecir la actuación en el trabajo. Es la condición más importante de un test, la que lo determina como fundamentalmente útil o inútil.

Para establecer la validez de un test debe empezar por definirse qué significa "actuación en el trabajo". Es decir, qué se le pedirá a quien ocupe el puesto. La respuesta no es tan sencilla como pareciera a primera vista ("trabajar eficientemente dentro de los límites de su responsabilidad"). A través de la descripción, y aun a través de los estudios habituales, no se determinan sino algunos criterios y nunca se llega a tener la determinación de los valores requeridos para el puesto por parte de la supervisión.

¿Se espera tener una persona con deseo de ascenso? ¿O se necesita una persona estable? Este es un criterio típicamente supervisorio. También lo es la elección entre calidad, iniciativa y velocidad, que no siempre son coherentes y pueden ser antagónicos. O entre velocidad y precisión. O sea que una descripción de tareas implica una serie de valores que no están por su orden sino simplemente enunciados. Quien la lea podrá sacar sus conclusiones sobre cuál de los valores que supone son necesarios para ocupar el puesto. Sin embargo, lo más probable es que se equivoque, ya que las características de la empresa y las del supervisor correspondiente serán seguramente distintas de las del valorador.

Para medir pues la validez de un test deberemos tener un buen estudio de la empresa y del puesto con toda su circunstancia. Algunos tests generales podrán aplicarse sobre la base de su validez en el ámbito social general. Y nos darán algunos datos sobre la personalidad o características del candidato, los cuales, más que elementos concretos respecto de nuestras necesidades, serán tendencias que el individuo muestra. Pero esto nos podrá engañar cuando pretendamos aplicar lo general a lo particular, las tendencias a las necesidades concretas del puesto. El engaño será en la medida en que no podamos evaluar otras características del candidato que cambiarían su confrontación con el puesto. Es decir que el test general nos da elemen-

tos de la personalidad, pero no su relación con las necesidades del puesto.

La validez se relaciona también con la exactitud de su expresión. Los elementos subjetivos involucrados serán también un índice de la dificultad para alcanzar la validez.

VERACIDAD DEL TEST

En los párrafos anteriores, al considerar la validez del test, es decir, el "valor para predecir la actuación en el trabajo", se han tocado algunos elementos que hacen ya a su veracidad. Esta es la consistencia del resultado, el grado de confiabilidad del test. A través de la validez se trata de predecir qué ocurrirá con el candidato cuando ocupe el puesto, mientras que a través de la veracidad se trata de que el test sea coherente y técnicamente apto.

Hacen por ejemplo a la veracidad de un test, la forma física en que se realiza, o sea los elementos usados para llevarlo a cabo, la constitución de las preguntas que se presentarán al candidato, el tiempo que durará el test. Es decir, que se trata, como puede verse, de elementos propios de la técnica que se está aplicando.

EL TEST Y EL PSICÓLOGO

La psicología no es una ciencia que se manifiesta a través de mecanismos o elementos impersonales y, por lo tanto, las calidades de las personas que involucra se manifiestan también a través de los resultados. Cada uno de nosotros ve de una forma diferente cada cosa que mira, ya que para cada uno de nosotros cada cosa está unida a diferentes recuerdos o sensaciones y esa relación opera de distinto modo en cada uno de nosotros. Si reunimos a cinco eximios pintores o escultores para que nos representen una persona, aun dentro del arte figurativo cada uno la verá de una manera diferente y la represen-

tará también de modo peculiar. Esto es en definitiva parte de la infinita diversidad de la humanidad y de la dificultad de comunicación que existe entre las personas.

Y aunque lo dicho no es nuevo, vale como introito al problema que nos ocupa: la influencia de la persona del psicólogo en la interpretación del test. Es algo inevitable, hace a la naturaleza humana y pretender negarlo es tanto como negar un hecho y una limitación que no es destructiva. Porque si el mismo psicólogo estudia el puesto, el candidato nos dará un resultado coherente. Si en cambio interviene más de un psicólogo, más allá de la técnica, su distinta personalidad estará impregnando las evaluaciones y el resultado podrá no ser coherente.

EL TEST SIN PSICÓLOGO

He visto cómo en algunas empresas se han aplicado tests sin la intervención de psicólogos. Sin hacer mayores comentarios sobre el tema, deberíamos simplemente desechar esa posibilidad. No nos olvidemos que estamos trabajando con algo tan delicado y complejo como es el ser humano, y por más que seamos personas de mucha experiencia, el psicólogo conoce los elementos técnicos necesarios a aplicar y la manera en que deben aplicarse sin producir daños, los que pueden materializarse tanto por la forma en que se le habla al candidato antes del test, cuanto por el modo de aplicación del test o por las conclusiones o acciones posteriores. Los daños suelen ser demasiados y los resultados serán siempre pobres.

No hagamos en este tema lo que ocurre tantas veces respecto del personal, tema donde todos opinan aunque no sean especialistas, ni sepan los riesgos que están corriendo y haciendo correr a los empleados. No tratemos de sacar nosotros la validez de los tests o su veracidad. Al hacerlo estaremos en última instancia respetando muy poco al ser humano y manoseándolo y corriendo grave riesgo en resultados muy poco confiables.

RESISTENCIA AL TEST

En muchas personas hay resistencia a someterse a un test. Las razones pueden ser muchas, pero básicamente responden al temor de ventilar cosas propias. Ventilarlas consigo mismas (miedo a las propias fantasías) o frente a otra persona.

El temor a tener ante sí el resultado de una "perforación" en el terreno de la propia personalidad es respetable y debe respetarse. No hay derecho alguno que admita que podamos violentar a una persona hasta hacerla entrar en crisis, salvo que las circunstancias sean de crisis. Y buscar un trabajo no es una crisis circunstancial que obligue a una persona a ponerse en crisis consigo misma. Con lo que sumamos al problema de buscar un trabajo el de hacer algo que no desea. La sensación es claramente la de ser vejado. O sea, tenemos necesidad de trabajar para vivir, buscamos trabajo y entonces nos obligan a que saquemos nuestros "trapitos". Esto es abuso, es vejación.

Además, la coacción no sólo aparece en cuanto alguien no quiere enfrentarse con sus fantasías, sino que se repite para todo el que no desee mostrarse en su más íntima realidad frente a un tercero, que si bien es un técnico, es también un ser humano. Lo que produce resistencia en mucha más gente que en el caso anterior.

Además, todavía nos queda el riesgo de que esos elementos nuestros, muy íntimos, pasen de mano en mano, no sabemos cuántas, y sean eventualmente vistos por quien no debería o aun mal utilizados. Lo cual ha ocurrido más de una vez en Buenos Aires, por muy negativo que a todos nos pueda parecer.

Finalmente, nosotros nunca nos enteramos de cuáles son esos elementos íntimos. Con lo cual nos sentimos peor aún. Desgraciadamente, no es costumbre entre nosotros hacer devolución de los resultados a quien es testeado. Lo primero que se aduce es que el costo es muy alto. Lo segundo, que no siempre es factible hacerlo.

Personalmente, lo impusimos como norma sin otro problema que el aumento en el costo. Pero ese costo de más lo aplicamos a los rubros "respeto del ser humano" y "desarrollo individual", y también al mejor conocimiento del postulante al mismo tiempo que al rubro "imagen positiva de la empresa", ya que quienes ingresaban sentían que se los había respetado, que estaban en una organización donde se tomaba en cuenta al empleado como persona y no simplemente como unidad operativa.

EL PSICÓLOGO EN LA EMPRESA

En la medida en que psicólogos y empresas se contacten con prudencia, tomando muy en cuenta todas las resistencias personales y grupales que pueda haber, y previendo las reales necesidades de la organización y no la teoría por la teoría, se logran buenos contactos.

El inconveniente que soporta el psicólogo en la empresa es el de estar sometido a las presiones típicas de aquélla. Ello puede distorsionar su trabajo si su situación no es suficientemente independiente y su posición personal no es también lo suficientemente prescindente. Es todavía una posición si se quiere delicada, y conozco realmente una sola empresa donde hay psicólogos trabajando desde hace ya algún tiempo, con buen resultado para la empresa y satisfacción para los psicólogos, que se han dedicado a tareas muy concretas, logrando excelentes resultados a partir de la solución del pequeño problema. Así, han logrado que los grandes problemas se fueran solucionando, a veces por solución de los pequeños casos, y han logrado que se los respete.

La tarea es ardua, pero no debe ser grandilocuente. La gran solución es una entelequia: nunca se alcanza sino a través de la pequeña pero concreta tarea de cada día. Esto es algo que los psicólogos y las empresas deben entender, sin esperar resultados espectaculares.

En términos generales, puede afirmarse que es recomendable que el psicólogo no esté en relación de dependencia en la empresa. Su sola profesión despierta fantasías de distinto orden en la gente: para algunos, será un confesor, una ayuda en sus intimidades; otros lo verán como un elemento de mejora para las relaciones con su jefe o en la organización en general; otros, como un peligro profesional para su intimidad, ya que suponen que puede ver en su interior y desnudar su intimidad. Como resultado habitual, el psicólogo se encuentra frente a reacciones bastante agresivas, aun de parte de aquellos a quienes quiso ayudar, ya que ahora él conoce sus secretos y por lo tanto es un peligro profesional. Todo esto desaparece cuando el psicólogo no trabaja en relación de dependencia y sabe mantener un nivel de confidencialidad alto. La diferencia es sutil, parece incluso tonta, pero así es la realidad humana.

Por eso, si el psicólogo de la empresa no se mantiene en una posición de toma-test, es preferible que se le paguen honorarios de acuerdo a las necesidades y planes que vayan apareciendo, pero que no deba sufrir las reacciones que se producen cuando está en relación de dependencia.

EL TEST EN LA SELECCIÓN

El test es un elemento de la selección, nunca la decisión para el empleo. Según estructuramos nuestra selección, el test será uno de los datos que nos permitirán arribar a la solución.

Para aplicarlo, el test debe reunir algunas condiciones básicas que surgen de lo que se ha analizado en los párrafos anteriores:

- 1) Junto con el análisis del candidato debe hacerse el del puesto en toda su amplitud (es decir, abarcando el ambiente que lo rodea).
- 2) El análisis de ambos debe hacerlo el mismo psicólogo, quien debe conocer bien la empresa y el sector.

- 3) El test debe ser voluntario; lo cual es muy difícil de apreciar ya que nunca sabremos realmente si quien acepta someterse al test lo hace porque piensa que es condición imprescindible para ser aceptado.
- 4) Se debe dar devolución del test al candidato por el mismo especialista experimentado que lo hizo y dar participación a otros si el caso lo requiriera.
- 5) Los resultados del test deben ser explicados al gerente para que no se forme ideas equivocadas a través de la interpretación de la letra fría.
- 6) El test debe ser tratado con máxima, real y efectiva confidencia.

PRACTICIDAD Y USO DE LOS TESTS

Cuando no se cumplen las condiciones mínimas para que un test sea realmente útil, los elementos de juicio que nos aporta son sumamente relativos y seguramente es más conveniente desecharlo en su totalidad que tomar esos elementos de juicio.

Conseguir reunir las condiciones mínimas para que el test nos sea útil presenta dificultades para su realización práctica en nuestro país, que hoy están aún lejos de solucionarse. Presenta dificultades prácticas en cualquier parte aunque se trate de países con mayor entrenamiento en este tipo de ejercicios.

Cuando el test reúne las condiciones mínimas de que se ha hablado, nos servirá como un elemento más del conjunto que utilicemos para hacer la selección de nuestros empleados. No nos dejemos tentar por la vanidad de lo mágico, ni pasemos nuestra responsabilidad a terceros.

Nos dejamos tentar por la vanidad de lo mágico en cuanto pretendemos tener a nuestra disposición (y ahí está la vanidad) un elemento que nos permite tener un calco fiel de una persona para un trabajo (y ahí está lo mágico). La psicología no es mágica. Es una ciencia y en la medida en que la consideremos

o tratemos como magia, no sólo nos estamos equivocando sino que además la estamos degradando, al tiempo que al exigirle lo que no puede dar la hacemos fracasar.

Estamos transfiriendo en última instancia nuestra responsabilidad de elegir quién debe ser el candidato final y quién debe ingresar a la empresa cuando pretendemos tomar el juicio del test como final.

Y debemos ser sagaces con nosotros mismos. En este sentido, muchos gerentes afirman que ellos no se dejan llevar por el test como elemento final de juicio; cuando uno habla con ellos, afirman que el test les resulta de gran utilidad y que lo toman como una de las partes de ese retrato que el especialista les habrá pasado. Sin embargo, a medida que la conversación prosigue, se puede advertir que hemos girado todo el tiempo alrededor del test y de lo que de él se infiere. La realidad es que ese gerente se ha estado influenciando en tal medida con lo que el test (esa cosa mágica, misteriosa) dice, que ha perdido de vista cualquier otro elemento.

ENTREVISTA

El segundo medio de selección de que se tratará en este capítulo es la entrevista. La entrevista en sí misma no es un medio de selección. Es una vista, conferencia y concurrencia de algunas personas para tratar sobre un negocio o asunto determinado. Específicamente, en el ámbito de una empresa, la entrevista se utiliza como técnica tanto para seleccionar candidatos externos, cuanto para seleccionar candidatos internos, tratar la evaluación anual de desempeño, un caso de disciplina, un despido, etc. Nos interesa aquí la entrevista en cuanto reunión de dos personas donde una trata de conocer a la otra, donde existe una propuesta de trabajo y debe juzgarse la conveniencia del ingreso a la empresa del entrevistado. Puede parecer un poco obvio que haya que hacer una entrevista y un poco elemental ponerse a considerar cómo hacerla. Para muchos, la entre-

vista es un suceso natural para el cual no queda más que comportarse como un ser humano. Lo cual en el fondo es cierto. Hay que comportarse como un ser humano. Pero hay que serlo en la medida en que sus comunicaciones realmente sean buenas en todo sentido; en la medida en que su juicio esté alimentado por suficientes medios de observación para que sea correcto y en la medida en que sepa acercarse a otro ser humano, respetándolo y aprendiendo a conocerlo. Todo ello no es fácil y no debemos engañarnos pretendiendo tener todas estas cualidades más las que se derivan de éstas, es decir calidez, espontaneidad, equidad, etcétera.

Por ello es que se ha analizado la entrevista y se ha tratado de encontrar los elementos que pueden permitir, en cuanto se mejoren, su enriquecimiento. Es más fácil actuar sobre aquellos puntos concretos que conozcamos, que sobre palabras tan difíciles como respeto o espontaneidad.

Todo eso no implica que debamos caer en el extremo de la mecanicidad de la entrevista. Esto sería tan tremendo para ella cuanto para nosotros, porque de seres humanos nos convertiríamos en autómatas de la entrevista.

Lo concreto es que hay un tipo de relación que se ha dado en llamar entrevista. Que cuando se realiza para elegir a una persona para la empresa contiene una serie de elementos que la constituyen, y que podemos mejorarnos y desarrollarnos como seres humanos si nos perfeccionamos en la manera de tratar a otras personas y hacerles el favor de aprender a elegir mejor. Porque en definitiva le estamos haciendo un favor al candidato al exponerlo menos a la posibilidad de un fracaso y estamos ayudando a la empresa por la misma razón.

ELEMENTOS DE LA ENTREVISTA

En una entrevista hay una serie de elementos estructurales. Ante todo, están las personas que la componen, con todas las características propias de cada una. Hay una relación que se

establece entre estas dos personas. Esta relación se conforma sobre la base de un objetivo, que en el caso de que se trata es obtener la información necesaria para que una de las partes pueda formarse un juicio de la otra, y hay un segundo objetivo que es la obtención de información para el juicio que la segunda persona se formará de lo que el entrevistador le proponga. Y así podríamos llegar a enunciar como objetivo el intercambio de información para alcanzar mutuo juicio y entendimiento sobre la conveniencia de que el entrevistado ingrese a la empresa.

Finalmente, la entrevista se desarrolla en un determinado lugar y tiempo. El ambiente y el tiempo en que transcurre la entrevista son los dos últimos elementos estructurales.

Cada uno de ellos es importante y debemos considerarlo toda vez que hagamos una entrevista.

PERSONA

Cada vez que tomamos contacto con alguien estamos dando una cantidad enorme de información sobre nosotros mismos. La damos a través de nuestro porte, vestimenta, acicalamiento, expresión, movimientos. Antes de decir una sola palabra, la otra persona ya tiene una impresión sobre nosotros. Cuando se trata de una entrevista, quien venga a ella nos dará toda esa serie de datos que pueden ser los primeros que recibamos.

Si hemos tenido ocasión de ver su solicitud de ingreso o carta, o que alguien nos haya dado información sobre él, nos habremos podido empezar a formar una idea del candidato. Y lo recibiremos con una cierta opinión formada. Su persona será pues el segundo elemento, pero resultará esencial a los efectos de la entrevista.

Lo dicho en un sentido se aplica igualmente en el otro y debemos ser conscientes de que a través de nuestro aspecto, de lo exterior que somos, estaremos causando en el otro una impresión determinada.

RELACIÓN

La relación se establece en dos campos distintos y desde dos puntos de vista diferentes en cada uno de ellos. Por un lado, hay una relación formal y una relación implícita. Por el otro, hay dos personas que se ponen en contacto y al hacerlo se consideran mutuamente personas humanas que en este carácter se respetan o no.

La relación formal es la que hace al convencionalismo social (saludo, etc.) y a lo hablado. La relación informal se refiere a todo aquello que se transmite por medios no formales e involucra la atención de otras personas, la lectura de papeles, el tic, la posición física, las distintas expresiones que se tengan durante la entrevista, etcétera.

La consideración del otro como una persona humana o simplemente como un objeto y el sentimiento de respeto a esa persona humana son puramente personales, no son evaluables y podrán demostrarse o no a través de la entrevista. Hay quienes no tienen el menor interés en la persona del otro, o teniendo-lo, habitualmente pueden llevar adelante una entrevista sin demostrar estos sentimientos. Sin embargo, es muy probable que a través de los elementos informales de la relación y sin darnos cuenta le transmitamos al otro nuestra falta de interés.

Para la relación humana no hay fórmulas, por lo que no pretendemos dar maneras mágicas. Pero sí podemos llamar la atención sobre la importancia de sentarnos a pensar en esa persona que nos vendrá a ver, dos minutos aunque más no sea, con la sana intención de comprenderla, que es en definitiva el principal objeto que buscamos. Para ello, ante todo, debemos ir a la entrevista sin prejuicios previos; sí con los elementos de juicio que hayamos obtenido a través de otras personas o de papeles que tengamos sobre quien vamos a ver. Y en segunda instancia con actitud abierta, dispuestos a escuchar y a dar información, como mencionáramos antes.

OBJETIVO

El objetivo ya ha sido definido. Pero importa que quede claro en la entrevista. Es común que los objetivos de las entrevistas sean distintos para sus participantes y en las pruebas que se han hecho a este respecto ha ocurrido que normalmente las personas dieran como objetivos de la entrevista distintas cosas y se mostrarán satisfechas o no por haberlas logrado, por encima de lo que el otro pensaba que se iba a tratar en la reunión y hubiera él logrado o no el mismo resultado. Este resultado puede ser simplemente por una actitud política cuando alguien busca objetivos no mencionados, pero es falta de la entrevista en sí cuando los reunidos pensaban realmente que el objetivo era uno siendo que, o no era éste, o no era solamente éste.

En el caso de que se trata es ciertamente difícil que el objetivo sea distinto, pero es en cambio común cuando no se trata de una selección determinada; o lo es también cuando el candidato entiende que viene para ingresar, es decir, que ya está elegido. A veces se producen errores por falta de claridad en la información previa que ambas partes reciben, especialmente el entrevistado, lo que puede hacer transcurrir la entrevista por canales aparentemente normales, pero en realidad distintos. Para evitar cualquier malentendido en esto, conviene enunciar cuál es el objetivo de la entrevista al comienzo y corroborar que nuestro interlocutor está en el mismo entendimiento que nosotros.

Para que el objetivo se cumpla es conveniente que la relación se produzca entre dos personas. En algunas ocasiones se trata de ganar tiempo, entrevistando a más de una persona y habiendo más de un entrevistador. Cualquiera de las dos posibilidades rompe la de establecer una buena relación. Nadie está dispuesto a hablar de la misma manera si se entrevista a varios candidatos a la vez; nadie tampoco se siente cómodo si la conversación es entre más de dos. Si los entrevistadores fueran dos, las relaciones entre ellos estarían interfiriendo constante-

mente en la entrevista; el entrevistado se sentirá forzado al tener que mantener una doble relación; cuando hable con uno tendrá siempre la auditoría del otro, y en fin, con que solamente sean dos los entrevistadores habremos llevado las relaciones de una a tres con toda la complicación que supone esto, y le sacaremos a la entrevista la claridad que necesita para lograr su objetivo.

AMBIENTE

El ambiente donde se desarrolla la entrevista es importante en cuanto permite al entrevistado tener una idea de acuerdo a cómo es recibido. Si es una conversación que se mantiene en un pasillo, el entrevistado pensará que no se le está haciendo mucho caso; si es en una oficina con gran boato, algunos pueden sentirse empujados por el lujo. Es decir, que el problema existe en ambos sentidos.

El ambiente necesario para una entrevista es el natural, aquel en el que normalmente desarrollamos nuestras actividades, lo que será inmediatamente advertido por el entrevistado y le dará una agradable sensación de ser bien tratado por el entrevistador. Si a un ambiente natural agregamos un trato desagradable, no importa cuán sofisticado hayamos hecho nuestro ambiente, la entrevista será un fracaso. Lo importante es conformar el ambiente con algo de sentido común y estar interesado en la persona que viene a vernos.

TIEMPO

Respecto de este elemento podemos señalar lo mismo que con el ambiente. Demos a cada uno el tiempo que requiere su problema. El que viene a vernos sabe que tenemos poco tiempo, que no puede pasarse toda una tarde charlando. Basta que le demos el tiempo necesario para que durante el mismo hayamos podido tomar un buen contacto con nuestro entrevistado.

Nuevamente, si estamos interesados en la persona que viene a vernos, nos preocuparemos de darle el tiempo necesario, de que no nos interrumpen, de que podamos tener una conversación tranquila.

Con lo cual volvemos siempre al mismo punto. Es decir, que toda vez que tengamos interés real en una persona, nos preocuparemos, aunque más no sea inconscientemente, de recibirla en un ambiente natural, grato, darle el tiempo que la entrevista requiera, hacerlo sentir cómodo. Cuando no sea así le haremos sentir, sin duda, de alguna forma, nuestra falta de interés en él.

ETAPAS DE LA ENTREVISTA

La entrevista se desarrolla a lo largo de cinco etapas, que son:

- pre-entrevista;
- apertura;
- transcurso;
- cierre;
- post-entrevista.

Vamos a analizar cada una de ellas.

pre-entrevista

Antes de iniciar lo que habitualmente se considera la entrevista, transcurre un período entre el momento en que sabemos que vamos a entrevistarnos con alguien y el momento en que efectivamente nos vemos, durante el cual tenemos toda una actividad que gira alrededor de ella.

Durante este tiempo recordaremos alguna información o comentario que nos ha llegado respecto de la persona a quien vamos a entrevistar; será también el momento en que veamos o repasemos los antecedentes del candidato; nos servirá para

que analicemos los prejuicios que podemos tener respecto de él; y fundamentalmente para que planeemos nuestra entrevista.

Al considerar el tiempo que habremos de pasar con el candidato, debemos prepararnos para conseguir toda aquella información que nos interesa. Algunas personas tienen la costumbre de indagar en asuntos íntimos para conocer al entrevistado. Pero olvidan que lo que nos interesa es una persona que vendrá a trabajar a la empresa, y que si bien está involucrado como conjunto, la inmensa mayoría de sus asuntos íntimos no nos interesarán en absoluto y otros solamente en la medida en que puedan tener alguna relación con el trabajo para el que se está postulando nuestro entrevistado.

Al preocuparnos por lograr respuesta a las incógnitas que tenemos respecto de él, nos prepararemos para aclarar aquellos términos que no estén suficientemente claros en los antecedentes. Trataremos de ampliar los que nos interese conocer mejor. Veremos de conseguir respuesta para aquellos problemas que hacen a la futura relación que estamos proyectando, tanto desde el punto de vista profesional cuanto desde el punto de vista de la relación con los demás. Este último aspecto lo haremos sin adentrarnos en los asuntos íntimos del candidato, tanto para no herirlo obligándolo a mostrar asuntos que seguramente no estará interesado en mostrar a un desconocido, cuanto para no crear un ambiente negativo en la entrevista como producto de su reacción o para no encontrarnos de pronto involucrados en un problema que nos hace llegar a conclusiones acerca del candidato sobre la base de sus asuntos personales. Con lo cual podemos equivocarnos fácilmente tanto en pro cuanto en contra.

Nos interesarán sí las reacciones que pueda tener frente a circunstancias semejantes a las que se producen en el lugar de trabajo que se destinaría al candidato.

Un aspecto en que debemos también ser claros es en la determinación del horario y el lugar donde se desarrollará la entrevista, para que no se produzcan malos entendidos y resulten cómodos para ambos.

apertura

Hasta el momento habremos estado teorizando sobre una persona o circunstancia determinadas. En el momento en que llegamos a la entrevista propiamente dicha, recibimos de pronto una enorme cantidad de información. Esta se produce cuando vemos al otro y estrechamos su mano, lo vemos caminar, sentarse, saludar, sonreír.

De una manera más o menos consciente, en un plazo muy breve que transcurre desde el momento en que vemos al candidato hasta que entramos en materia, acopiamos una gran cantidad de datos que actúan en su favor • en su contra. Con su manera de vestir nos da datos de elegancia, buen gusto, posición económica respecto de las pretensiones; con su manera de levantarse, sentarse, caminar, nos vuelve a dar datos respecto de su agilidad, soltura o rigidez, elegancia, dinamismo, nerviosismo; al darnos la mano sentiremos la persona que tenemos delante y cada uno de nosotros tiene estereotipos hechos respecto del tamaño, nervudismo, fuerza, calidez, temperatura de la mano del otro. Con sus facciones nos dará nuevos datos que nos harán también reaccionar; su mirada, su sonrisa, su expresión en general nos llegará, también, así como el movimiento de sus manos • cualquier otra característica particular, como tics, cicatrices, color y corte del cabello, o el maquillaje en las mujeres. Su tono de voz, su timbre y su modulación serán igualmente registrados y evaluados. Finalmente, su actitud general también producirá una reacción en nosotros, ya que todos estos elementos que hemos tomado por separado y de una manera estática, al ponerse en movimiento lo hacen de distintas maneras y traslucen una actitud en la persona de afabilidad, nerviosismo, miedo, confianza, prepotencia, actividad, simpatía.

Todo esto es normal, es lo que ocurre cada vez que nos encontramos con alguien que vemos por primera vez y que se repite cuando lo vemos posteriormente con más la experiencia anterior acumulada.

Lo importante de esto es que tengamos conciencia de que existe, que lo evaluamos en su justa medida y que no nos dejamos llevar sin más por las primeras impresiones, sean éstas negativas o positivas. Lo cual no es difícil que ocurra. No nos olvidemos que estas impresiones podrán o no, según el temperamento de cada uno de nosotros, ser importantes respecto de un amigo, pero que aquí estamos haciendo la evaluación profesional de un candidato.

Asimismo, debemos también tomar conciencia de que estamos dando este mismo tipo de información a la persona que entrevistamos; que viene en una posición de inferioridad en cuanto está buscando un empleo para vivir, y es nuestra obligación, más allá de los datos estáticos, fisonómicos, mostrar una actitud amable y abierta para con el candidato, en el sentido de lograr un ambiente fluido para la entrevista. Sabemos que muchos de nuestros candidatos vendrán nerviosos a ella, algunos más, otros menos, pero serán muy pocos los que vengan portando su estado emocional habitual.

Si no logramos un buen ambiente para nuestra entrevista, algo ha andado mal, sea porque el candidato estaba en un estado de rigidez o nerviosismo excesivo que no pudimos llegar a calmar o porque no supimos romper el hielo de toda primera entrevista, mostrándonos abiertos, dispuestos a escuchar, atentos a las preguntas, afables.

transcurso

Una vez cambiados los saludos y habiendo iniciado la conversación, la entrevista entra en el periodo de su transcurso. Durante él trataremos de obtener toda la información que nos hemos propuesto lograr. Al mismo tiempo daremos al candidato toda la información necesaria para que se ubique en el puesto de que se trata, profesionalmente y a nivel personal; en la empresa, sus políticas, modalidades o historia y respecto de nosotros mismos, quiénes somos y qué posición ocupamos en la empresa.

Debemos darle también información sobre el procedimiento de empleo de la compañía, cómo se desarrolla, en qué estadio se encuentra y qué puede esperar en lo futuro, sea en cuanto a entrevistas, exámenes o cantidad de candidatos aún involucrados en la selección.

Conviene que tengamos cuidado en esta etapa en no responder a estereotipos. Cuando una persona debe entrevistar a varios candidatos para un mismo puesto tiende a prestarles menor atención a medida que se van sucediendo. El primero le produce una serie de preguntas para hacer y le propone a su vez otras. Con la mayoría de este conjunto inicia la segunda entrevista y tiende a estereotipar la entrevista, lo que se produce más agudamente en la entrevista con el tercero, cuarto o quinto candidato. Nos parece que hemos dado y obtenido toda la información necesaria, pero en realidad no hemos escuchado a nuestro interlocutor y nos hemos constreñido a llenar nuestro formulario mental sin prestar real atención a los problemas o preguntas que nos planteaban los siguientes candidatos.

Para evitar este estereotipo basta con que pongamos atención en la pre-entrevista del caso y nos preocupemos por obtener información del candidato. El entrevistado añade durante el transcurso de la entrevista nuevos datos a los ya dados durante la pre-entrevista y la apertura. También nosotros lo estamos haciendo. Si prendemos un cigarrillo, nos tomamos la barbilla, nos tomamos la cara, cruzamos las piernas, nos estiramos en la silla, somos graves o sonrientes, cada actitud o movimiento es un nuevo dato que cada uno de nosotros registra inconscientemente o conscientemente durante cualquier entrevista y también durante una entrevista de selección. Es el resultado de una personalidad dada, en una circunstancia y actitud determinadas.

A través de este período de la entrevista tendremos una gran cantidad de información formal y un cúmulo de información informal que nos permitirá juzgar sobre el candidato tanto cuanto lo que hablemos, de la misma manera que a él le

permitirá juzgarnos a nosotros. Esto es en definitiva de la vida misma, de la vida cotidiana.

Lo que interesa aquí es que registremos que estas cosas existen, ya que es muy común que, embretados en la importancia de la información formal, no advirtamos que estamos juzgándolo en definitiva por toda la información informal y estamos en realidad disfrazando las palabras que nos hemos dicho atrás del cómo y cuándo y por qué lo hemos dicho. De tal manera que para dos candidatos juzguemos de modo muy diferente dos problemas y actitudes que son en realidad similares. La diferencia estaba dada por elementos informales que no hacían a la información que estamos juzgando, pero que son los que en realidad nos hacen ver de una manera amable la situación de uno de ellos, y con poca amabilidad la misma situación en otro candidato. Lo cual puede ser un juicio correcto ya que iguales problemas son distintos en distintos contextos. Lo que importa es que advirtamos en qué medida estamos influyendo nuestro juicio por elementos no intelectuales, y que dada la formación que nos han dado tendemos a subvalorar, o directamente a no tomar en cuenta.

cierre

En un momento determinado, que la experiencia indica con naturalidad cuál es, la entrevista propiamente dicha termina y se procede por las partes a su cierre. Este momento no es predeterminable. Ocurre normalmente cuando ambas partes han dado y recibido toda la información que creen deben dar y recibir. Lo importante para nosotros es que estemos seguros de que efectivamente hayamos dado y recibido toda la información que nos interesaba intercambiar. Para ello algunos entrevistadores llevan un pequeño cuestionario o ayuda memoria para comprobar que han cubierto todos los puntos que deseaban.

Es importante hacer esta comprobación en nuestro interlocutor y repetirle claramente al despedirnos cuáles serán los siguientes pasos de la selección y en qué tiempos estimados.

post-entrevista

En esta etapa haremos la evaluación del tiempo que hemos pasado con nuestro candidato. Revisaremos si tenemos toda la información que deseábamos. También si a raíz de ésta no hay alguna otra que quisiéramos aclarar. Y es el momento de evaluar al candidato.

Para hacer esta evaluación algunas empresas utilizan formularios donde se indican factores tales como:

- presencia;
- simpatía;
- seguridad;
- iniciativa;
- conocimientos;
- interés hacia el puesto;
- inteligencia.

Cada uno de estos factores tiene recuadros donde marcar los distintos grados del mismo, con breves definiciones tales como:

muy buena
muy agradable
buena
agradable
regular
poco agradable
desprolija
desagradable

Estos grados son adjetivados, con lo cual pierden gran parte de su valor y permiten simplemente tener una opinión nunca exacta por parte del evaluador. En algunas ocasiones se agregan puntajes a los distintos grados, con lo que se hace más difícil aún la evaluación.

Aquí nos encontramos con un exceso de matematicidad que es el resultado de un saludable esfuerzo por darle mayor exactitud a la actividad de administración de personal. El caso que tratamos entendemos que es siempre relativo, ya que se trata de evaluar a una persona y entonces resulta extremadamente difícil construir un mecanismo que nos permita puntuar todas las facetas en juego, que son casi infinitas. Por otra parte, el valor de los datos obtenidos varía en función de las características de cada puesto. Lo que complica más una correcta evaluación matemática.

Por eso nos parece que es más conveniente preparar una hoja con guías para ayudar al evaluador, que pueden centrarse en tres capítulos fundamentales:

- presencia;
- actitud;
- aptitud.

Cada uno de ellos abarca una gama de aspectos, algunos de los cuales podemos enumerar para ayudar a quien debe llenar el formulario, dejando en cada capítulo lugar para que quien lo llene exprese su pensamiento y sensación, sin encontrarse limitado a gradaciones o puntajes que lo limitan y parcializan. Al final del formulario conviene dejar un recuadro donde se concrete si se considera al entrevistado candidato para el puesto que se busca llenar.

CAPÍTULO V

ERRORES, ELECCIÓN E INGRESO

ERRORES DE LA SELECCIÓN

Las selecciones son susceptibles de errores por parte de quienes las hacen. Como todo lo humano. Es importante poner atención en alguna de las causas más comunes de error en la selección, de manera de tratar de evitarlas cuidadosamente. Al hablar sobre las modas en el empleo de personal hemos hecho referencia a algunas que pueden sujetar nuestro proceso. Se mencionaron allí el idioma, el sexo, el título, la edad, el potencial y las agencias. Las cinco primeras hacen a la posibilidad de errores en la selección y en todos los casos pueden embretarnos en condiciones rígidas. En todos los casos, lo importante es tener presente que precisamos a alguien. Podemos hacer un perfil del puesto, pero cada vez que caigamos en el esquema estaremos a punto de fracasar. Esta es una realidad que cada vez se hace más obvia, a medida que nuestro mundo superpoblado nos deshumaniza en muchos sentidos y nos encierra en esquemas. Al ceder a esta tentación, perdemos la visión del ser humano como totalidad. Con lo que a nivel personal sufrimos un grave perjuicio y nos colocamos además en una situación muy delicada como gerentes, o como especialistas en los problemas del ser humano.

En el caso del potencial se agrega una visión distorsionada de la realidad de las empresas, ya que todas necesitan de una proporción adecuada de personas con poco o nada de potencial y una proporción menor de empleados con potencial. Cada caso

de búsqueda deberá ser evaluado para determinar el nivel de potencial que buscamos. Pero nunca un perfil deberá asegurar que un puesto requiere un potencial determinado. Lo contrario sería negar que la empresa cambia constantemente y que por lo tanto cambian sus circunstancias y necesidades.

Analicemos otros errores fundamentales propios de las selecciones.

a) PERFIL INADECUADO DEL PUESTO

Sea que este error esté basado en el error del analista o que sea el especialista en selección el que distorsione posteriormente las condiciones requeridas para ocupar el puesto, en última instancia nos encontramos tomando pruebas, o tratando de cubrir necesidades que realmente no precisamos.

En muchas ocasiones el error se produce porque a través del tiempo, cuando se piensa en la necesidad de cubrir un puesto, se gira lentamente y a tal punto que a veces se debe empezar la búsqueda nuevamente. Desde la opinión del gerente responsable, la de su superior y la de terceros que puedan intervenir, hasta la renuncia de otro empleado, la concreción de un nuevo contrato o la renuncia de algunos de los que intervenían en el proceso de definición del puesto, se dan eventualmente una serie de modificaciones que gravitan sobre los objetivos que originalmente se debían cubrir.

También ocurre que se cubren puestos relativamente bajos con personas que exceden en mucho la capacidad necesaria. Este error, que podría definirse como de exceso de seguridad, va más allá de la búsqueda de mayor potencial del necesario: busca una persona que en la actualidad excede el puesto.

b) PASADO PROFESIONAL O PERSONAL DEL CANDIDATO

Cada uno de nosotros tiene ideas más o menos claras y más o menos fundamentadas sobre la conveniencia de tomar a una persona que ha estado muchos años en una empresa o tomar a otra que ha cambiado muy a menudo o preferir que el

candidato haya pasado por varias empresas pero no demasiadas; que haya tenido alguna actividad profesional independiente; que haya seguido muchos cursos; que haya estado fuera del país. Y así en muchos otros aspectos que hacen a lo que puede englobarse como pasado del candidato.

Como en los casos ya enumerados, todo encasillamiento previo nos podrá llevar fácilmente a un error en la selección. No cabe duda de que hay algunas circunstancias que deben analizarse en cualquier candidato y seguramente las discutiremos con él durante las entrevistas que mantengamos. Pero eso es distinto a rechazar de plano a una persona por el hecho de haberse ido al exterior una vez recibido o haber seguido muchos cursos o haber estado siempre en la misma empresa. O por las causas contrarias.

Quien selecciona debe tener sus sentidos en acción y abiertos a cualquier posibilidad dentro de los amplios parámetros en los que se mueve una búsqueda. Por juicios previos sobre lo que más conviene al pasado de un candidato podemos estar perdiendo a un excelente empleado.

DECISIÓN FINAL

Una vez hecha la selección previa, *Empleos* llegará a la clásica terna final. Esta terna suele oscilar, contra lo que su título indica, entre dos y cuatro candidatos. Sobre la base de éstos se sigue el proceso, ahora con el supervisor, de la línea que corresponda; es decir, por el que será jefe de la persona que en definitiva ingrese.

Hasta aquí hay bastante uniformidad en las empresas respecto de este proceso. Pero a partir de este momento existen distintas formas de encarar la cuestión. En algunas compañías, los candidatos llegan hasta nivel de gerencia general a poco que vayan a ocupar puestos de encargados; en otras, es costumbre que el jefe del supervisor responsable sea quien finalmente elija; o el jefe del departamento, no importa cuántos niveles haya entre él y el puesto a ocupar, etcétera.

Esta diferente forma de enfocar la parte final del proceso de selección depende de la cultura de cada una de ellas, en un tema donde generalmente no se toma una decisión a la luz de las verdaderas necesidades. No cabe duda de que las tradiciones de una empresa, su estilo de relación, su organigrama informal, son elementos importantes. Pero todo ello no es suficiente para que en otro orden de cosas los despidos se hagan con una simple comunicación verbal, lo que resulta siempre inadecuado. Lo que ocurre es que normalmente las empresas de nuestro país no se han sentado realmente a decidir cuál es la forma más conveniente para este proceso final.

La decisión final corresponde a quien será el jefe del candidato por elemental conclusión. Es admisible que el superior del jefe quiera ver al que ha sido elegido, tanto para conocerlo cuanto para dar su opinión sobre él. Pero, salvo que haya razones muy graves que indiquen que ése es decididamente un candidato inapropiado, la responsabilidad del personal debe quedar exclusivamente en el jefe. Es él quien debe producir un determinado producto o servicio en la empresa a través de su gente, y debe poder tener la responsabilidad de elegir a sus colaboradores. Este simple hecho influye positivamente en el grupo, que recibirá a alguien elegido por el responsable del grupo y no a una persona impuesta por un tercero. El solo hecho de que alguien llegue a un sector por orden superior, produce reacción en el jefe de ese grupo y ocasiona deterioro en la autoridad de ese supervisor.

INDUCCIÓN

Una vez ingresado, el nuevo empleado entra en un periodo de integración a su nueva empresa. Este periodo es particularmente importante para su futuro y para su aceptación por parte de los demás integrantes del grupo. La mayoría de las empresas suelen simplemente presentar al ingresante a sus compañeros más inmediatos y lo hacen pasar por la oficina del personal para que le tomen todos los datos necesarios para

su inclusión en las distintas áreas administrativas (sueldo, jubilación, salario familiar, cuenta corriente, etc.).

En la mayoría de las empresas, la inducción se perfecciona a medida que el empleado (u operario) ocupa un nivel más alto en la organización. Pero no suele llegar a cubrir las necesidades de ese periodo.

Cuando una persona ingresa a una empresa debe aprender muchas cosas, no solamente profesionales sino también culturales. Cada empresa tiene sus propias costumbres, su propia personalidad. Sobre la primera se suelen dar indicaciones generales al nuevo empleado, y él mismo debe encargarse de descubrir todas las que no se le han hecho conocer; sobre las costumbres no se va más allá de indicarle cuál es el horario.

Una adecuada presentación implica una reunión con el grupo al que más directamente pertenece el nuevo empleado, presentándolo y haciendo una breve historia de sus antecedentes y de los que conforman el grupo. Ese poco tiempo que puede llevar la reunión será de gran utilidad para lograr un principio de ruptura en la tensión que hay siempre cuando ingresa un nuevo empleado.

El proceso de inducción implica también presentar al ingresante a todas las personas con las que tendrá relación habitualmente, sea por su trabajo o por vecindad. De esta manera se evitará en gran medida que el propio empleado deba presentarse, lo que es bastante incómodo y deja una impresión muy negativa. Lo que ya no es tan factible es presentarlo a todas las personas del edificio o de la empresa. Esto que sí puede hacerse en empresas pequeñas e incluso en algunas medianas, se vuelve impracticable cuando la empresa es mayor.

FOLLETO DE INDUCCIÓN

Muchas empresas tienen un librito o simplemente un papel que entregan a la persona que ingresa. En esta información se le hacen saber al nuevo empleado los elementos básicos para

poder moverse dentro de la empresa con cierta seguridad. Así, se le informa sobre quiénes son las personas que ocupan los puestos superiores; en qué piso o área está cada una de las grandes divisiones de la empresa; dónde está el médico; dónde el comedor; dónde el baño; qué normas de seguridad tiene la empresa; cómo se pagan los sueldos y cuándo; en fin, toda la información que hace al funcionamiento general de la empresa y que resulte de interés para un empleado nuevo.

Este papel o librito suele hacerse en tono poco formal, con dibujos alusivos a los temas que se tratan. Se le entrega al ingresante el primer día de trabajo o antes de esto si hay ocasión. Convendrá que nos cercioremos sobre si le han quedado dudas acerca de su contenido o en relación con otro tema. Esto nos permitirá quizá agregar un nuevo capítulo al folleto de inducción.

Lo más importante de este papel o librito es que esté al día. Esto es bastante difícil si se desea dar información sobre personas u organizaciones. Pero puede evitarse haciendo un libro sobre lo más permanente y un agregado o suelto con las informaciones que más rápidamente cambian. De lo contrario, estaremos excusándonos constantemente con nuestros ingresantes porque el folleto tiene tales modificaciones o contamos con un papel provisional porque el folleto está en la imprenta. Y nos sentiremos bastante incómodos con cada una de estas explicaciones que nos dejan la sensación de no estar dando una buena impresión al ingresante sobre la empresa a la que entra.

REUNIÓN DE INDUCCIÓN

Resulta sumamente útil hacer reuniones periódicas de inducción. Esta periodicidad podrá ser mensual, pero fundamentalmente estará dada por la cantidad de ingresantes que haya en el periodo dado.

Esta reunión sirve para dar a los nuevos empleados una visión más amplia de la empresa. Cuanto mayor es ésta, más

importante es explicarla a sus nuevos miembros para que puedan tener un panorama de la compañía donde han entrado que les permita ubicarse a sí mismos más claramente. Así, las personas adquieren un mejor sentido de la utilidad de su trabajo en el conjunto y se integran más en esa comunidad.

Por otra parte, en esta reunión el gerente de personal podrá dirigirse a los nuevos empleados y además de aclararles las dudas que tengan ofrecerles una visión más directa de la empresa a nivel de relación personal.

PERIODO DE PRUEBA

Toda persona que ingresa en una empresa sabe que está sujeta a un periodo de prueba, tanto en lo profesional cuanto en su integración en el grupo. En ambos sentidos debe ser el supervisor quien ayude al nuevo empleado a pasar esta prueba.

El primer elemento es la descripción de tareas. El supervisor deberá entregársela al nuevo empleado y discutir con él todos los puntos de ella, para que pueda actuar con la mayor claridad posible. Deberá explicarle el trabajo a realizar en el detalle que corresponda al tipo de puesto.

Cada posición tiene estimado un tiempo de prueba. Este tiempo oscila enormemente según el puesto de que se trate. Para algunos será de una hora. Para otros, de seis meses. Pero los puestos que tienen un tiempo de prueba de una hora en lo profesional, tienen un tiempo mucho mayor para estimar la integración del empleado en el grupo. Para llegar a conclusiones claras en este asunto es conveniente mantener entrevistas con el empleado sobre su marcha en la empresa, y al cabo de un tiempo, que puede estimarse en tres meses, dejar constancia de ello en un formulario del tipo del de evaluación de desempeño que se discutirá con el empleado.

Esto le da la confirmación de que ha sido aceptado, lo que si en algunos casos es claro, en otros no lo es tanto, bien por las características del supervisor, bien por las del supervisado. Permitirá así eliminar cualquier residuo de la angustia que típicamente tiene cualquier persona nueva en una empresa, objetivará ante el supervisado cuáles son sus aspectos negativos, los que serán discutidos para que su situación quede bien clara. Ello le permitirá trabajar más libremente, sintiéndose ya integrante del grupo si es que aún tenía alguna duda, teniendo además abierta una buena comunicación con su supervisor para lo futuro.

CAPÍTULO VI

"EMPLEOS" EN LA EMPRESA

LA OFICINA DE *EMPLEOS*

La oficina que tenga a su cargo la fundación de *empleos* forma parte sin duda de la administración de personal. Según la magnitud de la misma, será la distinta forma que tendrá *empleos*. Normalmente, esta función está ligada a otras, ya que por tratarse de una tarea con grandes altibajos no acepta con facilidad la determinación de un plantel para cumplirla.

Lo importante es que la función de *empleos* tenga política y procedimientos claros para moverse dentro de la empresa con eficacia. Su organización formal obedecerá entonces a las circunstancias especiales que rodean a cada empresa.

Pero dentro de esta función se ha discutido y se sigue discutiendo sobre cuál es el tipo de especialista para cubrirla correctamente. La tendencia que ha aparecido más modernamente es que sea un psicólogo quien la cubra. Lo cual no siempre es factible, en principio, si tenemos en cuenta que este especialista deberá cubrir además otras funciones que quizá no tengan nada que ver con la psicología.

Sin embargo, y suponiendo que ésta es una función independiente o amalgamada con otras que admiten la presencia del psicólogo, cabe preguntarse si ésta es una función para él • si acepta la presencia de un no-psicólogo.

El puesto que se está considerando requiere una persona con buena experiencia en empresas, en el sentido de poder ubicarse con facilidad en los distintos tipos de puestos para los que deberá encontrar candidatos. Esta comprensión no debe ser sólo teórica y resultado simplemente de la lectura de la descripción o del profesiograma, sino que además deberá responder a la vivencia de lo que el ocupante del puesto deberá hacer y saber. Y también a las características personales que más convengan al ambiente en que será introducido.

Por estas razones, el psicólogo parece contar con más ventajas, siempre que una a sus estudios esa imprescindible experiencia de empresa. Pero al mismo tiempo quien tenga esa experiencia y la habilidad para comprender las situaciones o los tipos de personalidad involucrados en un grupo, estará también en magníficas condiciones para ocupar el puesto. Es decir, lo importante no es tanto el título académico en sí mismo como la habilidad para entender lo que ocurre, las reales necesidades de un grupo, y junto a ello la experiencia de lo que realmente es una empresa, para no guiarse sólo por la información y estar en condiciones de hacer el análisis de la misma sabiendo encontrar en ella los puntos neurálgicos.

Si conseguimos solucionar este punto de la cuestión, los demás que hacen a la edad o el sexo y a la organización del sector se solucionan naturalmente dentro de la estructura de administración de personal.

RESUMEN FINAL

A través de un proceso de selección deseamos ingresar una persona con las condiciones necesarias para desempeñar una función en nuestra empresa. Para ello tratamos de hacer un análisis de quienes se postulan. La cuestión es, pues, cuál sería la manera más congruente de hacer este análisis a la vista de las distintas posibilidades enumeradas hasta ahora.

Por otra parte, la situación suele variar según que busquemos un operario o un gerente o cualquiera de las distintas posibilidades intermedias: operario calificado, empleado, vendedor, supervisor o especialista.

Hasta este momento algunos puntos han quedado claramente establecidos. Ellos son:

- 1) *Empleos* es una función de *administración de personal*.
- 2) Es responsable por determinar las condiciones requeridas para cada puesto.
- 3) Debe buscar candidatos cuando se produce una vacante.
- 4) Para ello usará los medios de contacto que se han analizado por el orden dado.
- 5) La elección final es responsabilidad del supervisor del puesto que se busca ocupar.
- 6) El especialista de *empleos* debe ser una persona con experiencia de empresa y habilidad para comprender las situaciones de aquellos grupos para los que busca candidatos.
- 7) Deben existir políticas y procedimientos claros y aceptados por la empresa para lograr un buen resultado en la labor de selección.

Otros puntos sin embargo han quedado sin definir y todos ellos tratan sobre los métodos o técnicas que mejor conviene establecer para seleccionar una persona.

Un grupo de esas técnicas —obviamente el lector ya lo habrá imaginado— no nos parecen realmente útiles, como por ejemplo los pedidos de antecedentes a empleadores o referencias, los pedidos de antecedentes policiales o la grafología. Las razones que se dieron en su momento nos resultan suficientes como para no volver sobre ellas.

También otras técnicas se analizaron con claridad como para dejar la impresión de que aparecían como útiles para esta tarea. Ellas serían el archivo de candidatos, la lectura de car-

tas, el examen médico y las entrevistas. Con lo que el primer esqueleto de esta estructura puede ya armarse con estos cuatro elementos, que por su orden serían:

- 1) lectura de cartas;
- 2) archivo de candidatos;
- 3) entrevistas;
- 4) examen médico.

De las técnicas enumeradas faltarían pues por considerar los tests y las pruebas técnicas. Sobre los tests se ha tratado extensamente, ya que sin duda han ocupado y aún ocupan un lugar importante en las técnicas sobre selección. Para su realización se han establecido las condiciones mínimas para que sean realmente útiles y se ha advertido también que aun dadas estas condiciones nunca sabremos con exactitud si el candidato acepta el test como un acto libre o como la imposición inevitable en el camino hacia el empleo deseado. Y entonces nunca sabremos en qué medida estamos sometiendo a ese hombre a un manoseo grave, como es meternos en su intimidad sin tener realmente su permiso, para eventualmente permitirle conseguir un medio de subsistencia.

Si de alguna manera pudiéramos tener esta seguridad, de todas formas no estaremos en condiciones de lograr reunir los elementos. Realmente, podemos encontrarnos con situaciones simuladas, similares, pero es casi imposible encontrar cumplidas las condiciones mínimas no técnicas.

Para concretar la cuestión recordemos cuáles eran esas condiciones básicas no técnicas enumeradas. Aparte del ya señalado de que sea voluntario, se trataba de que el puesto fuera analizado por el mismo especialista que analizaría al candidato: no hay empresas que en nuestro país cumplan esta condición, salvo algunas excepciones notables. Por otra parte, se señaló que se debía analizar el contexto para no estudiar el puesto como entidad ideal, químicamente pura. El contexto es en este

caso el grupo en el que el candidato deberá ingresar. Esta labor se lleva a cabo usualmente sobre bases intuitivas y en ocasiones basada en conocimientos psicológicos adquiridos científicamente. Entonces, cuando tratemos de establecer condiciones de una manera más científica, no nos satisfacemos estudiando una sola parte de la relación, lo cual sería tanto como diseñar una casa sin determinar las condiciones del lugar donde podrá ser construida. Y esta condición tampoco se cumple.

Todavía nos quedarían las condiciones de devolución del test al candidato; explicación del test al supervisor para que entienda lo que se quiere decir; y confidencialidad. La primera no se cumple porque cuesta dinero; la segunda es la que más a menudo se cumple; la tercera se cumple bastante bien aunque periódicamente nos enteramos de usos indebidos de tests, desde su difusión sin control hasta su utilización para desacreditar al testeado.

Las entrevistas no permiten un análisis del candidato con la misma profundidad del test, pero mientras las condiciones no sean dadas, mejor es dejar en manos de esta técnica el peso mayor de la selección. Lo fundamental es que sean varios los entrevistadores y estén convenientemente entrenados para hacerlo. Con ello se logrará un buen margen de seguridad, suficiente a los efectos buscados.

En relación con las pruebas técnicas, también se han considerado en su oportunidad. La definición sobre ellas sería sobre la posibilidad de usarlas y en qué medida. Si bien creemos que aún es preciso tener alguna seguridad sobre los conocimientos de quien se postula para un puesto, creemos de la misma manera que la política debe ser universal. Es decir, que se aplique a todo el mundo.

Curiosamente, la tendencia es establecer pruebas de conocimiento técnico más arduas cuanto menor es el nivel del puesto a cubrir. En los puestos más altos la conversación se desliza de tal manera en la entrevista que permite tener alguna idea sobre los conocimientos del postulante. Pero son demasiadas las oportunidades en que se trata de un campo del conocimiento muy

específico donde el supervisor no conoce suficientemente el tema. En esos casos conviene recurrir a un especialista que nos asegure sobre los conocimientos técnicos del candidato.

Entonces podemos establecer pruebas de práctica al operario calificado, al empleado de contaduría, al dactilógrafo, al taquígrafo, al empleado de un sector técnico (estadística, producción, dibujo, etc.), y asimismo a quien sea candidato a un puesto de nivel mayor. Pero en todos los casos deberemos ser sumamente cuidadosos para que la prueba no sea definitoria y observemos la posible contradicción entre una prueba mal hecha (donde seguramente los nervios estarán haciendo su juego) y un buen currículum.

UNA POLÍTICA DE EMPLEOS

Ilustrando lo dicho a lo largo de las páginas anteriores, transcribimos una política de empleos a título de ejemplo. Desde luego que las formas de una política serán siempre distintas según el estilo de cada empresa. Lo que se ha buscado ha sido presentar un caso concreto sobre el cual, con poco trabajo más, se pueda adaptar una política y procedimientos de empleos útiles.

POLÍTICA

Es política de la empresa obtener la persona más adecuadamente calificada para cada trabajo teniendo en cuenta los estándares de puesto y un nivel de remuneración coherente en la estructura de la empresa y del mercado.

PROCEDIMIENTO

- 1) El proceso de *empleo* de empleados se iniciará toda vez que un gerente de división solicite cubrir una posición vacante.

A tal efecto se seguirá lo dispuesto en la norma 345 (movimiento de personal-requisición). El gerente de división adjuntará una descripción de tareas del puesto solicitado, si se trata de un puesto nuevo.

La gerencia de *relaciones con el personal* tomará a su cargo las búsquedas de personal para casa central y las de nivel de jefes de departamentos o superiores para las plantas.

Los jefes de personal tomarán a su cargo las búsquedas de empleados hasta nivel de jefes de departamento exclusive.

- 2) Una vez recibido el form. “Movimiento de Personal” y la descripción de tareas, la gerencia de relaciones con el personal evaluará el puesto y determinará el nivel de remuneración, remitiéndolo al director gerente para su aprobación.
- 3) Luego de aprobado el “Movimiento de Personal”, se iniciará la búsqueda, que estará coordinada por *relaciones con el personal* en todas sus etapas.
- 4) Las fuentes de candidatos a utilizar tendrán las siguientes prioridades:
 - a) Búsqueda entre el personal actual de la compañía. Si se encontrasen candidatos adecuados y sus superiores estuviesen de acuerdo en transferirlos, relaciones con el personal concertará entrevistas entre los candidatos y los posibles futuros supervisores;
 - b) Búsqueda en el archivo de candidatos. El archivo de postulantes estará constituido por las solicitudes de empleo recibidas en ocasión de anteriores búsquedas o por presentaciones espontáneas;
 - c) Búsqueda a través de avisos en medios de difusión. La gerencia de relaciones con el personal publicará avisos en los medios de difusión que crea adecuados a cada búsqueda, tales como avisos en periódicos, en carteleras o boletines de universidades, asocia-

ciones profesionales, bolsas de trabajo, etc. En estos avisos aparecerá el nombre de la compañía, salvo que situaciones de confidencialidad aconsejen lo contrario.

- 5) Hecha la búsqueda por cualquiera de los medios indicados en 4), *relaciones con el personal* hará una preselección de candidatos y los entrevistará utilizando para cada uno el form. "Informe de Entrevista".
- 6) Finalizadas las entrevistas, *relaciones con el personal* pasará al supervisor que ha solicitado cubrir la vacante la información compuesta por "Solicitud de Empleo", "Informe de Entrevista" y nivel de remuneración, coordinando posteriormente las entrevistas entre el mencionado supervisor y los candidatos preseleccionados. El supervisor completará los "Informes de Entrevista" correspondientes.
- 7) El candidato elegido por el supervisor solicitante deberá ser entrevistado por un tercer supervisor, elegido por *relaciones con el personal*.
- 8) Una vez que el supervisor solicitante haya tomado la decisión de ingresar a un candidato, *relaciones con el personal* lo enviará a examen médico. Si el resultado fuese positivo el gerente de *relaciones con el personal* lo hará ingresar en la fecha determinada por el supervisor solicitante, lo que deberá ser el 1º ó 15 del mes.
- 9) En caso de que el servicio médico no aconseje el ingreso, el supervisor solicitante podrá resolver su ingreso o continuar la búsqueda. En cualquier caso, deberá hacer saber su decisión a *relaciones con el personal*.
- 10) El supervisor directo comunicará el sueldo final al ingresante, teniendo en cuenta lo aconsejado por *relaciones con el personal*.
- 11) No se harán reajustes de sueldo al corto tiempo de ingreso.

- 12) A las personas que se hubiesen vinculado con la empresa en ocasión de una búsqueda y que no hubiesen sido ingresadas, *relaciones con el personal* les hará saber que el puesto al cual se postularon ha sido cubierto y que sus datos pasarán al archivo de postulantes.
- 13) El día de ingreso, el nuevo empleado se presentará en la oficina de personal para cumplimentar todos los requisitos formales, donde se le entregará el “folleto de inducción”. Posteriormente, el supervisor directo lo presentará a su grupo de trabajo.
Relaciones con el personal publicará en cartelera una comunicación haciendo saber al personal el ingreso.
- 14) Cuando se trate de puntos constantes, las autorizaciones serían suficientes por sí mismas; a partir de ellas, seguirán los pasos 2 a 13.
- 15) La búsqueda de personal operario seguirá los mismos trámites consignados en los puntos 4) a 13). El pedido de cobertura de una vacante a nivel de operario se iniciará con el form. 083 por el jefe de departamento solicitante al jefe de departamento de personal, quien lo remitirá para su aprobación al gerente de planta.

Parte II

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Una técnica muy conocida y muy útil para planeamiento del desarrollo es la evaluación de desempeño. También se la denomina análisis de desempeño o calificación. Es una técnica que tiene como objetivo valorar a cada una de las personas que componen un grupo.

El uso de esta técnica se remonta a principios de siglo y fue utilizada en sus albores por entes estatales estadounidenses. En 1916 la utiliza la oficina de vendedores del gobierno norteamericano; asimismo, el ejército de ese país pone en práctica un sistema similar. En 1919 lo amplía a todos los oficiales con mando. En 1923 se promulga el Acta de Clasificación que contiene los principios fundamentales que implanta el gobierno en la materia.

El Acta de Clasificación crea un comité que tiene como objetivo estudiar sistemas de evaluación y su implantación. "Los jefes de departamento —dice— valorarán con tales sistemas la eficacia de todo el personal que queda bajo su mando y control".

A partir de ese momento, la evaluación de desempeño fue tomando mayor incremento. En una encuesta realizada en los Estados Unidos, sobre un universo de ciento cincuenta empresas, el 62 % aplicaba programas de evaluación en 1948, contra el 5 % en 1918. Desde 1948 a la fecha cada vez más empresas

han adoptado sistemas para evaluar el desempeño de sus empleados, y podemos afirmar que en la actualidad ésta es una técnica usual en Estados Unidos.

En nuestro país, un grupo de empresas, generalmente con su casa matriz en el exterior, ha puesto en práctica algunos de los sistemas de evaluación. Este ejemplo inicial no ha proliferado en la medida de lo deseable. La evaluación de desempeño es una técnica que puede ser muy simple o muy sofisticada en su aplicación, pero siempre puede rendir muy buenos beneficios, por lo que es de esperar que tenga mayor divulgación en los próximos años.

La evaluación de desempeño tiene ventajas que se aplican al campo de las comunicaciones, al de las remuneraciones y al del planeamiento propiamente dicho.

En el área de las comunicaciones la evaluación de desempeño permite:

- que el personal sienta que la empresa se ocupa de él;
- que el personal sepa qué opina la empresa de él;
- que cada empleado pueda argüir sobre sí mismo y sobre otros temas que le tocan;
- que cada supervisor pueda abrir un nuevo canal de comunicación con su supervisado;
- que cada gerente pueda observar cómo están las relaciones empleado-jefe en cada uno de los sectores bajo su dependencia;
- que a través de la franqueza mutua se mejoren las relaciones y el clima de trabajo.

En el área de las remuneraciones la evaluación de desempeño permite:

- tener una política de mérito económico, ágil y bien estructurada, sea a través de aumentos periódicos de sueldos o por gratificaciones, o pagos similares.

En el área del planeamiento la evaluación de desempeño permite:

- establecer periódicamente un perfil de las cualidades profesionales de cada empleado;
- conocer el potencial humano de la empresa y sus cambios;
- programar los movimientos de personal sobre la base de la capacidad y del mérito;
- guiar para el caso de despidos individuales o masivos.

FRACASO DE LA EVALUACIÓN

A la evaluación de desempeño se la ha criticado y se han mostrado sus inconvenientes. Desde el ángulo sindical se le imputa ser un medio para canalizar los favoritismos de la supervisión. Desde el punto de vista de las remuneraciones, que las complica sensiblemente cuando se hace un cuadro rígido de remuneraciones por mérito para el personal dentro del convenio.

Pero la peor consecuencia de un sistema de evaluación de mérito es su fracaso. El fracaso de un sistema tal puede ser por:

- 1) presión sindical;
- 2) falta de interés de la gerencia;
- 3) deficiencias propias.

El primer caso es el resultado de un error de táctica en el manejo de la cuestión; o la consecuencia de un sindicato intransigente.

El error de táctica consistiría en no haber tratado el tema previamente con el sindicato para escuchar sus observaciones sobre el proyecto y para hacerle entender que ese método

ofrece, además, las máximas garantías posibles de que los favoritismos queden neutralizados.

Quizá sea conveniente ir graduando la intensidad de la calificación, empezando por un sistema fácil con máximas garantías de objetividad, donde inclusive la antigüedad juegue su papel. Una vez en marcha el sistema, seguramente se podrá modificarlo hacia una manera ortodoxa de calificación para llegar a un correcto análisis de desempeño.

De todas maneras, éste es un tema que debe decidirlo el administrador de personal en cada empresa de acuerdo con las circunstancias, que son siempre muy particulares.

El caso del punto 2) es doblemente grave: se daña el ambiente de la empresa y ello por la dirección misma de la empresa. Puede ocurrir por desacuerdos de la gerencia general con *administración de personal*. En estos casos es preferible no insistir en hacer algo si no se cuenta con la total aprobación de la gerencia general, ya que el resultado de dejar sin efecto el sistema iniciado será mucho más negativo que la situación que se quiera mejorar al implantarlo. Puede ocurrir también que *administración de personal* pierda interés en su mantenimiento con el correr del tiempo y entonces seguramente el sistema caerá en desuso.

Finalmente, el tercer punto es el del fracaso por deficiencias propias. Las deficiencias pueden ser de muchos tipos. Que no las tenga dependerá de quienes asumen la responsabilidad de elegir el mejor sistema aplicable a la empresa y de ponerlo en funcionamiento correctamente. En este terreno, lo más aconsejable es siempre la ortodoxia.

De todas maneras, es probable que las deficiencias advertidas a tiempo puedan corregirse y el sistema siga en acción. Esta circunstancia no es tan posible en los casos de fracaso anteriormente analizados, en donde la causa es externa al sistema y por lo tanto de más difícil corrección.

En términos generales, puede asegurarse que un sistema de análisis de desempeño que resiste su implantación tiene asegurada su supervivencia.

INFORME SOBRE INGRESANTES

NOMBRE DEL EMPLEADO:

FECHA DE INGRESO:

LUGAR DE TRABAJO: Dirección:

Gerencia:

Departamento:

Sector:

PUESTO QUE OCUPA:

OPINIÓN SOBRE SU DESEMPEÑO: (*)

RESUMEN DE LA OPINIÓN:

Empleado	Muy bueno	Bueno	Regular	Deficiente
----------	-----------	-------	---------	------------

(*) A manera de guía, considerar: ¿Conoce su trabajo y responsabilidades? ¿Sabe planear y organizar? ¿Tiene "empuje"? ¿Con qué calidad termina sus trabajos? ¿Es ordenado? ¿Cómo anda en relaciones humanas? Etc.

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

1. ¿CONSIDERA UD. QUE EL EMPLEADO ESTÁ BIEN UBI-
CADO?

Sí.

NO. EN ESTE CASO ¿POR QUÉ?

2. ¿EN QUÉ ASPECTO DE SU TAREA ES MÁS EFICAZ?

3. ¿EN QUÉ OTRO LO ES MENOS?: (la mención que Ud. haga
aquí, no significa necesariamente un desmerecimiento).

4. EN ESTE ÚLTIMO ASPECTO ¿CREE UD. QUE PODRÍA
MEJORAR? (Capacitación, mayor entrenamiento, etc.).

NO.

Sí. EN ESTE CASO ¿CÓMO?:

5. ¿CREE UD. QUE SU RENDIMIENTO GENERAL SE HALLA
EN MAYOR O MENOR GRADO PERJUDICADO POR HE-
CHOS O CIRCUNSTANCIAS EXTRALABORABLES, TALES
COMO ESTUDIOS, DOBLE PUESTO, INTERESES EXTER-
NOS, ETC.?

NO.

Sí. ¿Cuáles? (No mencione por escrito hechos atinentes a la vida
privada):

6. RECOMENDACIONES PARA EL FUTURO INMEDIATO
(Transferencia, promoción, no innovar, despido, etc. Indique
plazo aproximado):

SUPERVISOR
INMEDIATO

GERENTE

ADMINISTRADOR
DE PERSONAL

D

D

D

M

M

M

A

A

A

PERIODICIDAD

La periodicidad que se le confiera a un sistema de evaluación de desempeño es una decisión muy subjetiva.

Parecería que evaluar a los empleados una vez cada dos años o más, permite que transcurra mucho tiempo entre valoración y valorización. En dos años, tomando el mínimo de lo propuesto, un empleado ha pasado por una serie de vicisitudes; quizá ha cambiado el jefe más de una vez, ha iniciado un periodo de reencuentro o de recuperación y está esperando la próxima calificación; ha sido trasladado y espera la opinión de su nuevo jefe, etc.

Disminuyendo el periodo, y rebajándolo a tres o seis meses, los problemas se repiten pero no por falta, como en el caso anterior, sino por exceso. Si toda la empresa debe ser calificada cada tres o seis meses, una buena parte del tiempo de los supervisores se irá en calificar, y se precisará un equipo relativamente grande para emitir, recibir y estudiar evaluaciones. Por otra parte, la calificación se transformará en un hábito, y en lugar de tomar el asunto con la debida seriedad, con los tiempos necesarios y madurando los juicios, es fácil que se repitan con cierto automatismo conceptos y calificaciones anteriores. Todo ello vuelve aconsejable la calificación anual.

La excepción se da en los casos de personal de alto potencial que está en periodo de entrenamiento o en los de personal ingresante. Aquí convendrá adelantar los términos usuales de calificación y hacerlo cada seis meses en el primero y a los seis meses de ingresado en el segundo.

Ambos informes podrán tener un formulario especial que ayude a la supervisión, aunque para dar mayor libertad conviene dejar abierta la posibilidad de opinión sobre otros temas y no hacer formulario alguno.

Las cuatro páginas siguientes forman un solo cuadernillo. A-B componen el frente y el dorso de la primera página. C-D, el frente y el dorso de la segunda.

EJEMPLO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

INSTRUCCIONES: Sugerimos los siguientes pasos para la evaluación:

- Reflexionar y decidir sobre la actuación anual del empleado, tomando como criterio de medida el grado en que ha cumplido con los objetivos, funciones y responsabilidades contenidas en la Descripción de Tareas o la Posición de Cargo respectiva.
- Llenar el apartado 1, llegando a un acuerdo con su supervisor.
- Entrevistar al empleado, leerle el informe sobre su desempeño, discutiendo con él todos los aspectos del mismo, modificando, si fuese necesario, la Descripción de Tareas o la Posición de Cargo y completar el apartado 2 correspondiente a la entrevista.
- Luego de la entrevista completar los apartados 3 y 4, de cuyo contenido no deberá enterarse el empleado.
- Remitir la Descripción de Tareas o la Posición de Cargo y el Formulario a su supervisor, quien, tras completar el apartado 5, lo hará llegar a través de la línea a Relaciones con el Personal.

DEFINICION DE GRADOS

- A** Cumple **muy en exceso** con las funciones, responsabilidades y objetivos de su puesto, **mostrándose brillante y creativo.**
- B** Cumple **en exceso** con las funciones, responsabilidades y objetivos de su puesto **mostrándose muy competente.**
- C** Cumple correctamente con las funciones, responsabilidades y objetivos de su puesto.
- D** No alcanza a cumplir correctamente con las funciones, responsabilidades y objetivos de su puesto.

DATOS IDENTIFICADORES

AÑO

a) APELLIDO Y NOMBRES

e) PUESTOS DESEMPEÑADOS EN EL AÑO

DESDE

HASTA

1. INFORME SOBRE EL DESEMPEÑO (síntesis de las opiniones que el calificado le merezca a su supervisor y al superior de su supervisor):

- a) **Relea** la Descripción de Tareas.
- b) **Repase** los objetivos fijados para el período evaluado y las Revisiones Trimestrales correspondientes:
- c) **Determine** la factibilidad de concreción de esos objetivos y **analice** el grado en que fueron alcanzadas, teniendo en cuenta su complejidad, cantidad y calidad de trabajo.

TAREAS OPERATIVAS

TAREAS GERENCIALES (Analice el desempeño del empleado en lo que atañe a Planificación, Organización, Liderazgo y Control).

Calificación



- a) Nombre
del supervisor
- b) Firma
- c) Fecha

- d) Nombre del superior del
supervisor
- e) Firma
- f) Fecha

2. ENTREVISTA CON EL EMPLEADO

a) Reacción del empleado acerca de lo informado

b) Conclusiones y planes a que se llegaron

c) Consultar con el empleado cuáles son los puestos que desea ocupar en el futuro.

PUESTOS	TIEMPO

d) Capacitación aconsejada para mejorar su desempeño en la posición actual, si fuese necesario (ya sea a través de cursos internos, externos o en su puesto de trabajo)

Tema:

Tiempo:

e) Estudios realizados en el año, dentro o fuera de la Empresa (consultar exhaustivamente)

f) Estudios que realizará por su cuenta el empleado en el próximo año (universitarios u otros cursos, tengan o no relación con su tarea habitual)

Entrevista realizada por

Firma

Fecha

Firma del entrevistado

3. DETERMINACION DEL POTENCIAL

- ☐ 3 Potencial superior; puede alcanzar niveles máximos en la empresa.
- ☐ 2 Potencial para ascender dos niveles en la escala jerárquica.
- ☐ 1 Potencial para ascender un nivel en la escala jerárquica.
- ☐ 0 Sin potencial previsible; probablemente limitado al nivel actual en la escala jerárquica; en el sector actual o en otros sectores de la empresa.

4. PUESTOS A LOS CUALES PUEDE SER PROMOVIDO O TRANSFERIDO

En base al desempeño y al potencia del empleado, indicar los puestos **actuales** de la organización que puede ocupar, sin tener en cuenta la disponibilidad de los mismos. Consignar también, si fuese necesario para cubrir esta/s posición/es, los motivos por los cuales aconseja capacitar o entrenar a esta persona, los temas en que desee perfeccionarlo y el tiempo de aprendizaje que considera necesario.

	PUESTOS EN EL AREA ACTUAL	EN OTRAS AREAS
--	---------------------------	----------------

INMEDIATAMENTE		
----------------	--	--

Capacitación aconsejada

Motivo:

Tema:

Tiempo:

DENTRO DE	AÑOS	
-----------	------	--

Capacitación aconsejada

Motivo:

Tema:

Tiempo:

DENTRO DE	AÑOS	
-----------	------	--

5. COMENTARIOS DEL SUPERIOR DEL SUPERVISOR sobre este Informe.

Firma:

Nombre:

Fecha:

ASPECTOS A CUBRIR

El análisis de desempeño no es una simple calificación. Implica opinar sobre distintos aspectos del empleado y tener una visión de sus circunstancias en la empresa.

Algunos aspectos a cubrir hacen a su situación de una manera directa. Así los siguientes:

- nombre;
- puesto/s desempeñado/s durante el periodo que se califica;
- departamento/dirección;
- categoría o grupo;
- fecha de nacimiento;
- fecha de ingreso;
- antigüedad en el puesto;
- estudios cursados durante el periodo que se califica.

Con estos datos a la vista nos habremos ubicado rápidamente en la circunstancia del empleado. Todo lo que leamos a continuación en el formulario tendrá la vivencia de la persona que esos primeros datos personales nos han dado.

Estos datos personales pueden ampliarse a todos aquellos que figuran en el legajo. Es conveniente circunscribirse a la cantidad enunciada u otra similar de manera que a través de una lectura rápida se obtenga una información sintética y suficientemente ilustrativa sobre el empleado.

Además del sistema de calificación que se use, es conveniente que haya un lugar especial donde el supervisor pueda emitir su opinión, como lo haría después el superior del supervisor. Esto permite conocer de una manera más libre la opinión de los superiores, los cuales, si no tienen dónde expresarla, pueden verse obligados a omitir conceptos que no están en el sistema de calificación elegido y quedan finalmente ocultos.

ENTREVISTA

Este aspecto estará cubierto por un formulario donde se asentarán los resultados. Respecto de la técnica de entrevista nos remitimos a lo dicho al tratar el tema referente a *empleo*. La situación es fundamentalmente la misma. La diferencia estará dada por el objetivo, que es aquí considerar el desempeño del empleado y la relación entre supervisor y supervisado.

El supervisor le dará a conocer a su interlocutor la calificación y la opinión que ya habrá escrito y firmado en el formulario. Esta condición es necesaria para evitar la suspicacia muy común de decir una cosa al empleado y escribir en definitiva otra. Una vez terminado el cambio de opiniones y hechos los planes para el futuro, conviene que ambos llenen juntos la parte del formulario donde se asientan los resultados de la entrevista.

Con esto se cierra el ciclo de la comunicación. De ambas partes dependerá que ésta haya sido más o menos fructífera. Basta agregar que es conveniente entrenar a los supervisores en la realización de entrevistas, dentro de las posibilidades que la empresa tenga para ello, con el objeto de mejorar la factibilidad de una buena entrevista. Porque si ésta ha sido positiva, seguramente tendremos por delante un año de buena relación y de trabajo fructífero.

CUALIDADES PERSONALES

Hemos finalizado con los aspectos públicos, aquéllos que están a la vista y que se le hacen saber al empleado. Entremos ahora en los privados, los que no se informan al calificado.

Ellos son:

- potencial;
- carrera;
- capacitación.

Estos datos son estimaciones personales del supervisor, quien lo hace sobre la base del área que maneja, por lo que no pueden ser entregados al empleado creando expectativas que pueden ser causa fácil de prestación (como toda expectativa).

POTENCIAL

Potencial es la estimación de posibilidades futuras que se hacen de una persona. El potencial es una determinación subjetiva que está basada en algunos elementos tales como:

- Estudios y experiencia de la persona de que se trate.
- Desempeño de esa persona.
- Adecuación a la organización.
- Aceptación por parte de la organización.

Sobre esta base-tipo, los supervisores y la organización a través del planeamiento de carrera, acuerdan que tal persona tiene posibilidades de seguir ascendiendo en la empresa. A esto se le llama potencial. Y aunque se lo codifique y se le dé lenguaje técnico, no debemos olvidar esa base subjetiva fundamental que tiene el potencial.

El potencial debe estar referido a algo. Cuando se trabaja con evaluación de tareas, los grupos de evaluación son niveles que cada supervisor internaliza como prototipos y a los que se puede referir como tales. Si excepcionalmente se debe trabajar sin evaluación de tareas se puede hacer referencia a niveles jerárquicos. Esto no es claro ya que las líneas jerárquicas no marcan la importancia relativa de puestos bajo una misma línea de dependencia.

El potencial puede tener un código que identifique las posibilidades ideales del empleado. Este potencial convendrá pues que represente la estimación del nivel al que el supervisor piensa que podrá acceder el empleado, al margen de las posibilidades reales que haya en el momento en que hace la estimación.

Como indica la palabra, se trata de la potencia que el hombre tiene, no de la posibilidad de concretarla que ofrece el medio en el que actúa.

Un ejemplo de código de potencial podría ser el siguiente:

- 0 — Sin potencial.
- 1 — Con potencial para un nivel más.
- 2 — Con potencial para dos niveles más.
- 3 — Con potencial para tres niveles más.

Llegada a este punto, la estimación se convierte en pura conjetura si se continúa. O sea: se puede estimar que un asistente de nivel 7 puede tener potencia para cubrir una gerencia menor en nivel 4; estimación que para concretarse necesitará un largo periodo de entrenamiento y de superación de experiencias adversas. Pero no se puede pretender la estimación de que ese asistente pueda llegar a gerente general; hay demasiada distancia entre una posición y la otra.

A medida que el candidato avance mantendrá o no su potencial y así llegará o no a puestos por encima del nivel inicialmente señalado.

A medida que el candidato avance, su potencial nos indicará si amplía sus perspectivas de ascender más allá del nivel 4 o si se mantiene la estimación inicial.

A los códigos indicados se puede agregar un quinto código para aquellos casos de personal que no tiene más posibilidades en su área, pero puede desarrollarse en otra. En estos casos acaso ocurra que el supervisor no conozca la otra área como para poder opinar sobre las condiciones requeridas en ella y por ende sobre el potencial que el empleado que analiza deba desarrollar en la misma.

Si la conociera, podría indicar un potencial determinado, señalando en el cuadro de *carrera* los puestos que aconseje como desarrollo futuro del empleado.

Al no conocerla evita hacer estimaciones sin fundamento usando ese código.

El uso de este código supone, desde luego, que se trata de un empleado que da para más del puesto que ocupa y no de una simple transferencia.

Este código puede ser por ejemplo 0/1, con lo que la codificación completa podría ser la siguiente:

- 0 — Sin potencial.
- 0/1 — Con potencial en otras áreas.
- 1 — Con potencial para un nivel más.
- 2 — Con potencial para dos niveles más.
- 3 — Con potencial para tres niveles más.

Es probable que nos encontremos con que a los supervisores les resulta más fácil establecer el potencial de acuerdo con los niveles jerárquicos. Es probable que no comprendan el potencial por grupos de evaluación y que eso los lleve a resistirse a hacerlo o a cometer errores. Por ello, sugerimos la utilización del potencial relacionado con los niveles jerárquicos de la sub-organización donde el hombre esté trabajando. Eso supone aclarar ese código 0/1 en cada caso, ya que puede ser que alguien sin potencial aparente pueda seguir su desarrollo en otro sector en grupos intermedios de evaluación de tareas. Pero también ocurre que esa forma, al responder más a la imagen que cada supervisor tiene de la organización, sea más efectiva en la determinación.

Para este caso sugerimos eliminar el último código (potencial para tres niveles), porque es totalmente imposible determinarlo. Ya tenemos bastante con la posibilidad de determinar el potencial para un nivel más; resulta extraordinario defender un potencial para dos niveles; es inconsistente pretender suponer el potencial 3.

CARRERA

En el ejemplo de hoja de evaluación de desempeño se muestra el cuadro de carrera. En este cuadro el supervisor asentará los puestos que entiende debe ocupar el empleado

inmediatamente en los próximos años. Esta estimación de carrera deberá ser hecha en función de la capacidad del empleado y al margen de que estén o no ocupados o de que haya mejores candidatos para ello. Esta será una decisión posterior que se tomará sobre la base de los candidatos posibles.

A continuación del cuadro, conviene que haya lugar para que el supervisor tenga oportunidad de dar las razones por las que recomienda los movimientos que ha indicado.

Una última información que requiere el planeamiento es el tipo de capacitación que el supervisor estima debe darse al empleado. Esta capacitación podrá ser en función del puesto que está desempeñando o en función de la carrera que el supervisor le propone. Este aspecto debe aclararse para actuar en consecuencia.

De la primera se informará el departamento de capacitación para que el empleado sea entrenado en los aspectos que el supervisor indica.

De la capacitación requerida para el futuro, se tomará nota para el caso que se concrete en definitiva la propuesta del supervisor con respecto a la carrera del empleado.

De todos los aspectos tratados en esta parte confidencial —cualidades, potencial, carrera y capacitación— se requerirá la opinión del supervisor del calificador.

LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO, LOS AUMENTOS POR MÉRITO Y LOS PREMIOS

Uno de los resultados que el personal intuye con mayor claridad cuando se trata de la evaluación de desempeño, es el aumento por mérito que se le va a otorgar en función de la calificación recibida.

Esta idea hay que tratar de desterrarla de la mente de nuestros empleados, pues la evaluación no es un método para dar aumentos por mérito sino que es todo un sistema que even-

tualmente supone un aumento por mérito. Por otra parte, no cabe duda de que se trata de una guía excelente para establecer sistemas de premios o de aumentos por mérito. Como este tema pertenece al área de remuneraciones, sólo señalaremos algunos puntos, dada la indudable concomitancia que tiene con planeamiento.

Uno de los temas más arduos es el de la publicidad de la política de aumentos por mérito. No se deben dar a conocer al personal los porcentajes de aumento, aunque sí se participará a los gerentes del método adoptado. De esta manera se evita el conocimiento automático de cuánto se va a recibir y cuándo va a ser ello, conocimiento que le saca todo efecto al aumento que se otorga y crea expectativas inconvenientes.

Al mismo tiempo, el sistema no es una forma secreta que yace en los arcanos de la *administración de personal*, sino que conocen todos quienes participan en las discusiones de sueldos que periódicamente se hagan.

Otro tema importante es la fórmula que se elija. Cualquier sistema de calificación se puede convertir en una manera de determinar aumentos por mérito. Para ello basta usar una fórmula de conversión directa, o establecer varios niveles a cada uno de los cuales corresponde un porcentaje. La cuestión es que sea una manera clara. Es preciso que la línea y el *staff* puedan relacionarse a través de un mecanismo fácil y ágil, para lo cual es necesario trabajar con formas simples.

Una es determinar niveles de evaluación en relación directa con porcentajes de aumento. Por ejemplo:

Nivel 1	6 % de aumento
Nivel 2	4 % de aumento
Nivel 3	2 % de aumento
Nivel 4	0 % de aumento

A ello se podría agregar el factor tiempo, y así se podría establecer:

Nivel 1 — aumento a los 12 meses del último aumento por mérito o ajuste.

Nivel 2 — aumento a los 15 meses del último aumento por mérito o ajuste.

Nivel 3 — aumento a los 18 meses del último aumento por mérito o ajuste.

De esta manera, se tomarían en cuenta los imperativos del potencial del empleado, que permite darle mayores aumentos a quien seguramente cambiará de grupo en un plazo breve, debiendo ser prudente con quienes no tienen potencial o tienen muy poco, de manera de no dejarlos bloqueados en sus aumentos futuros por haber llegado al tope de la escala. Si no se desea aplicar esta política —que algunos consideran excesiva para el nivel 3—, otro método es anualizar el aumento variando el porcentaje de incremento según que sea antes o después del año del aumento anterior. Para ello se divide el porcentual por 12 y se aplica según la cantidad de meses que distan del aumento por mérito o ajuste anterior. Si el aumento fuera del 6 %, será del 5 % si se da al décimo mes y será del 7 % si a los catorce meses. De esta manera se logra un buen mecanismo para ser equitativos.

Para el caso de pago de premio o gratificación, cada nivel tiene adjudicado un porcentaje sobre un valor 100. Este valor 100 podrá ser un sueldo, medio sueldo o cualquier otra cifra que la empresa decida dar a sus empleados. El porcentaje se aplica sobre ese valor fijo predeterminado y alcanza fácilmente el resultado del pago.

Por ejemplo:

Nivel 1 = 100 % de un sueldo

Nivel 2 = 75 % de un sueldo

Nivel 3 = 50 % de un sueldo

Nivel 4 = 0 % de un sueldo

En los casos de conversión directa, se consigue la suma del premio a pagar de una manera similar. Si en un sistema de

calificación con un máximo de 1.000 puntos se desea pagar como máximo un sueldo, la conversión se logra por la fórmula:

$$\% = \frac{\text{PUNTOS OBTENIDOS}}{10}$$

O sea, por ejemplo:

$$\frac{560 \text{ puntos}}{10} = 56 \%$$

Una vez logrado el porcentaje se calcula sobre el valor del sueldo del empleado.

Esta fórmula, que es de fácil comprensión, puede adaptarse a cualquier relación calificación-valor 100 con sólo cambiar el divisor, que eventualmente podrá llegar a ser multiplicador.

Estas fórmulas son muy simples y en definitiva solucionan el mayor problema en este tipo de cuestiones: claridad para que toda la gerencia hable el mismo idioma.

SISTEMAS DE CALIFICACIÓN

Los sistemas para calificar al personal son los siguientes:

1) ORDENACIÓN POR RANGO:

- a) simple
- b) con cualidades:
 - A — conjuntas
 - B — distintas
- c) otras variantes:
 - A — reparto obligatorio
 - B — comparación por pares
 - C — comparación "hombre a hombre"

2) LISTA DE VERIFICACIÓN

- a) elección múltiple
- b) respuesta alternativa
- c) elección forzosa

3) ESCALA:

- a) continua:
 - A — de máximo a mínimo
 - B — de porcentaje
 - C — alfabética
 - D — de frases o términos
- b) discontinua:
 - A — de porcentaje
 - B — alfabética
 - C — de frases o términos

A lo largo de este capítulo se explicarán cada uno de estos sistemas. En el capítulo siguiente se tratará el procedimiento a seguir para calificar al personal, y se considerará el procedimiento para implantar cada uno de los sistemas. Veamos los tres grupos de sistemas de calificación:

ORDENACIÓN POR RANGO

En este método prima la comparación entre los empleados. Este objetivo se logra a través de distintas maneras que se han clasificado en simples, con cualidades y como otras variantes del método de ordenación por rango. Vamos a describirlas.

1 — a) *Simple*

La ordenación por rango *simple* es de una gran sencillez y consiste en colocar al personal por orden de mérito decreciente.

Este sistema es válido en empresas con muy poco personal, pero es impracticable cuando se trata de núcleos humanos ma-

tores donde la comparación se hace muy difícil. Otro inconveniente en este método es que las diferencias nunca son simétricas. El orden será 1, 2, 3, etc., pero las diferencias entre las personas nunca será ésa; seguramente, la distancia entre el que está en 1 y el que está en 2 será distinta de la que hay entre el que está en 2 respecto del que está en 3, y así sucesivamente en el resto de la ordenación.

1 — b) *Con Cualidades*

1 — b — A) *Conjuntas*

Este método es similar al anterior.

La diferencia que mantiene es que en éste se determinan cualidades y se definen. Estas son las guías sobre las que el supervisor dirige la ordenación por rango en su sector.

Supongamos que las cualidades elegidas sean *cantidad de trabajo, calidad de trabajo e iniciativa*. Se definirá cada una de ellas y se le entregarán al supervisor para que, en mérito a ellas, haga el rango de su personal. Es decir, que el supervisor sólo toma en cuenta las cualidades que se hayan elegido para calificar sin evaluar otros aspectos del empleado.

Este sistema difiere poco del anterior, por lo que cabe aplicarle las mismas consideraciones.

1 — b — B) *Distintas*

Este método, que sigue la misma línea que los dos anteriores, es más elaborado en cuanto la ordenación por rango se hace con cada una de las cualidades elegidas.

Así, en el caso de las tres cualidades: *cantidad de trabajo, calidad de trabajo e iniciativa*, se hará una ordenación de los empleados por cada uno de esos factores.

Supongamos cinco empleados con los siguientes resultados:

	Cantidad de trabajo	Calidad de trabajo	Iniciativa
1º	A	B	E
2º	E	A	A
3º	C	E	B
4º	B	D	D
5º	D	C	C

Una vez hecha la ordenación por cualidad, el supervisor hace la ordenación definitiva. Para ello se pueden utilizar tres medios:

a) *medio directo*: puntuar directamente los empleados por el número de orden obtenido y colocarlos después por orden, según esa suma.

En el caso sería:

	Cantidad de trabajo	Calidad de trabajo	Iniciativa	
A	1	2	2	= 5
B	4	1	3	= 8
C	3	5	5	= 13
D	5	4	4	= 13
E	2	3	1	= 6

La ordenación final sería:

A

E

B

C - D

b) *medio puntuado*: distribuir por niveles de acuerdo con la distribución ideal de una calificación. Se considera apta una calificación que dé la siguiente distribución:

nivel 1	10 %
nivel 2	20 %
nivel 3	40 %
nivel 4	20 %
nivel 5	10 %

Cada nivel recibe un puntaje. Por ejemplo:

nivel 1	— 5 puntos
nivel 2	— 4 puntos
nivel 3	— 3 puntos
nivel 4	— 2 puntos
nivel 5	— 1 punto

Si calificamos a 10 personas, una vez hecho el rango ubicaremos una en nivel uno, dos en nivel dos y así sucesivamente. De esta manera, una obtendrá 5 puntos; dos tendrán 4; cuatro, 3 puntos; dos obtendrán 2 puntos, y una, 1 punto.

El cuadro es similar al descripto en el medio directo, y la suma de puntos obtenidos por estos empleados en cada factor nos dará el resultado de la ordenación por rango.

c) *medio ponderado*: el medio ponderado consiste en atribuir los niveles como en el caso anterior, pero aplicando factores de corrección para cada factor.

En el caso dado, *Cantidad de trabajo* puede tener un factor de corrección = 1; *Calidad de trabajo* = 2 e *Iniciativa* = 3.

Supuestos los cinco niveles en la forma esbozada en el caso anterior, y los puntos para cada nivel de la misma, se aplica el factor de corrección al puntaje de manera que el nivel 1 valdrá

Cantidad de trabajo	$5 \times 1 = 5$
Calidad de trabajo	$5 \times 2 = 10$
Iniciativa	$5 \times 3 = 15$

El nivel 2 valdrá

Cantidad de trabajo	$4 \times 1 = 4$
Calidad de trabajo	$4 \times 2 = 8$
Iniciativa	$4 \times 3 = 12$

y así sucesivamente para los demás niveles.

Esta ponderación no se le entrega al supervisor sino que se realiza en *administración de personal*.

Sin embargo, no hay ninguna razón para que sea así. Si se desea mantener el secreto del mecanismo de la calificación, conviene usar directamente un sistema de escala, al cual se aproxima mucho este método de ordenación por rango con cualidades distintas, especialmente cuando se las pondera.

Estos métodos de ordenación por rango con cualidades distintas aumentan la sofisticación de la calificación en la medida en que progresan los métodos de ordenación final.

De los tres sistemas enunciados, el primero tiene la ventaja de su simplicidad. Quizá sea el más efectivo, por cuanto en él se dan grados intermedios de sofisticación y sencillez. Hay más sofisticación en los otros dos medios de ordenación, pero hacen tender el método a una variante del sistema de escalas, con puntuación directa el primero, y con ponderación el segundo. Por ello pierden la mejor característica del sistema de ordenación por rango, su simplicidad; así deben estudiarse como los sistemas de escalas que se tratan más adelante.

1 — c) Otras variantes

Bajo este título se han agrupado tres sistemas que en última instancia establecen un orden por rango, sobre la base de distintos métodos que se van a describir.

1 — c — A) Reparto obligatorio

Este sistema es muy similar a lo visto hasta ahora en los sistemas generales de ordenación por rango.

La diferencia en el método consiste en que se establecen previamente las zonas o grados de acuerdo con una distribución que típicamente es:

nivel 1	— 10 % del personal
nivel 2	— 20 % del personal
nivel 3	— 40 % del personal
nivel 4	— 20 % del personal
nivel 5	— 10 % del personal

El ordenamiento se hace directamente en los niveles, evitándose hacer antes del rango. Es decir, que el supervisor que tenga 10 personas coloca una en nivel 1, dos en nivel 2, cuatro en nivel 3, dos en nivel 4 y una en nivel 5.

Este sistema evita un paso si vamos a utilizar un sistema de ordenamiento por rango que se divida posteriormente por niveles. Pero es muy rígido y no facilita al supervisor hacer un listado de su personal e irlo colocando por orden con o sin cualidades, juego de ubicación que facilita la tarea del supervisor.

El sistema de reparto obligatorio puede hacerse sin factores, con factores conjuntos o con factores por separado. En cada caso, la mecánica es la misma que cuando se hace el ordenamiento por rango. De todas maneras, este sistema es rígido en exceso y muy engorroso, tanto más si le agregamos distintos factores.

1 — c — B) *Comprobación por pares*

Este método se puede usar por sí mismo o complementario del sistema de ordenación.

Consiste en comparar a cada empleado de un grupo con todos y cada uno de los demás empleados del grupo, con lo que se consigue establecer un orden entre ellos. Este método puede utilizarse con cualidades conjuntas o separadas o sin cualidades de calificación.

Es muy útil cuando la cantidad de empleados es pequeña, pero se torna sumamente engorroso cuando esa cantidad crece.

En este sentido, tiene las mismas ventajas e inconvenientes que el sistema de ordenamiento típico, ambos de forma más aguda, pues es más claro al ordenar un grupo y más engorroso al comparar un grupo mediano o grande. Resulta también inútilmente complicado cuando se le agregan cualidades distintas a evaluar.

El método se puede concretar en un cuadro como el que sigue:

EMPLEADOS	A	B	C	D	E
A:B	X				
A:C			X		
A:D	X				
A:E					X
B:C			X		
B:D				X	
B:E					X
C:D			X		
C:E			X		
D:E					X

Todo lo cual se convierte a un cuadro de contabilización:

	A	B	C	D	E	TOTAL
A		X		X		2
B						0
C	X	X		X	X	4
D		X				1
E	X	X		X		3

Con lo cual el orden es:

C
E
A
D
B

1 — c — C) *Comparación hombre a hombre*

Este fue un programa del ejército de los Estados Unidos. Consiste en elegir prototipos en cada uno de los factores elegidos y comparar a cada empleado con el ideal elegido.

En el caso del ejército de los Estados Unidos, los factores eran:

- 1) cualidades físicas;
- 2) inteligencia;
- 3) capacidad de mando;
- 4) otras características personales, y
- 5) valor para el servicio en general.

Desarrollando como ejemplo uno de esos factores, vemos que la definición del factor N° 2 era la siguiente: "Precisión, facilidad para aprender, para captar rápidamente los puntos de vista del oficial superior, para dar órdenes claras e inteligentes, para hacerse cargo de una situación nueva y tomar una decisión adecuada en momentos de crisis".

Los grados que se determinaron para ese factor fueron los siguientes:

Superior	15 puntos
Alta	12 puntos
Media	9 puntos
Baja	6 puntos
Inferior	3 puntos

La mecánica de calificación de cada calificador era la siguiente:

- 1) selección de un oficial de su mando como modelo de cada uno de los grados de cada factor;
- 2) comparación del oficial que se evalúe con los oficiales-tipo de cada factor y asignación de los puntos que correspondan a aquél con el cual se compara;
- 3) suma de los distintos puntos asignados;
- 4) comparación de los distintos oficiales por los puntos obtenidos en total para cada uno de ellos.

Este sistema, que fue útil en su momento, dejó de usarse por los inconvenientes que tenía:

- dificultad en la determinación de los oficiales-tipo a cada grado;
- subjetividad y distintos parámetros en la determinación de los oficiales-tipo;
- falta de conocimientos suficientes en los oficiales valoradores.

LISTA DE VERIFICACIÓN

La lista de verificación consiste en una serie de frases o palabras referidas a cómo el empleado desempeña su tarea.

Estas frases o palabras pueden estar dispuestas de tal manera que supongan:

- una lista de elección múltiple;
- una lista de respuesta alternativa; o
- una lista de elección forzosa, también llamada de selección forzosa.

La lista de verificación constituye un excelente método de calificación, especialmente cuando se trata de grupos grandes de personas. Sus ventajas son:

- a) evita el “efecto de halo”, es decir, la tendencia a calificar a los empleados según una impresión general muy subjetiva, que es uno de los riesgos típicos de una evaluación de desempeño;
- b) las puntuaciones son registrables y se pueden justificar de una manera más clara que en el método de ordenamiento por rango;
- c) no ofrece ninguna dificultad en cuanto al proceso que hay que seguir para hacer calificaciones del empleado;
- d) permite comparar personas de distintos departamentos;
- e) establece una serie de elementos que pueden servir como base para la discusión entre supervisores y supervisados en la entrevista.

Sin embargo, este método tiene graves inconvenientes que hacen que raramente sea utilizado. Son ellos:

- a) la dificultad para encontrar palabras o frases que se adapten a la industria a la que se aplicarán;
- b) la dificultad de que los mandos concuerden con las palabras o frases que se elijan.

Analicemos cada una de sus variantes.

2 — a) *Elección múltiple*

En este método se establecen los factores que se tomarán en cuenta y se fijan grados o frases que hacen a cada uno de ellos.

El supervisor debe tildar en el cuadro correspondiente el grado o frase que en cada factor considere correspondiente al empleado que califica.

Estos grados o frases tienen un valor determinado. El supervisor remite la hoja a *administración de personal* donde se traducirán los grados o frases tildados al puntaje correspondiente. La mecánica de determinación de los puntajes se verá en el próximo capítulo al tratar la estructuración de estos sistemas.

El siguiente es un ejemplo de una parte de una lista de verificación por elección múltiple:

	Menos de 30 %
	30 % a 50 %
Tiempo de dedicación	50 % a 70 %
	70 % a 90 %
	90 % a 100 %
	Más de 100 %

	ninguna ausencia
	1 a 3 ausencias
Asistencia	4 a 8 ausencias
	9 a 15 ausencias
	más de 15 ausencias

La lista seguirá con otros factores más o menos subjetivos de acuerdo con el estudio que se haya hecho en su momento.

2—b) *Respuesta alternativa*

Lo dicho hasta ahora sobre la lista de verificación en general y la de elección múltiple en particular, se aplica a la lista de verificación por respuesta alternativa.

La diferencia estriba en que en ésta la calificación se hace respondiendo Sí o NO. Cada pregunta tiene un valor dado y su respuesta positiva o negativa implica un puntaje que, sumado, establece la calificación del empleado.

Este sistema es también elaborado en *administración de personal*, adonde el supervisor deberá enviar la hoja una vez que haya calificado al empleado. He aquí un ejemplo:

	SÍ	NO	PUNTOS
Mantiene regularmente las normas de calidad	☐	☐	
Trabaja ordenadamente	☐	☐	
Gasta el material económicamente	☐	☐	
Requiere mucho control su trabajo	☐	☐	
Se ocupa demasiado por detalles	☐	☐	

2—c) Elección forzosa

Este sistema consiste en determinar frases para que el calificador marque aquéllas que se avengan al empleado que califica.

El calificador no conoce los valores de estas frases.

Este sistema fue utilizado por primera vez por la armada de los EE. UU. durante la Segunda Guerra Mundial. Por su intermedio se logró que las calificaciones no tuvieran ningún tipo de efecto negativo (de halo, de carácter, etc.), lográndose un máximo de objetividad.

La dificultad de este sistema es la selección de estas frases, y determina que difícilmente pueda ser utilizado.

Si se realiza un estudio convenientemente profundo, podrá llegarse a la selección de las frases y a su valoración. Sin embargo, la tarea, como se verá en el próximo capítulo, es excesiva.

Otro inconveniente que presenta este sistema es que no tiene elementos que sirvan como base para la discusión entre calificado y calificador durante la entrevista.

Las frases se disponen en bloques de 4, 5 ó 6, sobre lo cual se ha aseverado en alguna ocasión que el bloque de 4 frases es el que mejores resultados permite, aunque no hay conclusiones definitivas en este punto.

Estos bloques se deberán constituir con frases negativas y positivas en partes iguales; en el caso de 5 frases se agregará una neutra.

Frente a la hoja de calificación, el supervisor deberá marcar aquellas frases que correspondan al empleado que está calificando, remitiéndola a *administración de personal* para su elaboración.

El siguiente es un ejemplo de bloques de frases de un sistema de calificación por elección forzosa:

1	1. No comete errores		
	2. Es amable con sus subordinados		
	3. Trabaja sin cuidado		
	4. Es brusco e impetuoso		
2	1. Se retrasa en su trabajo		
	2. Es poco aseado		
	3. Trabaja rápidamente		
	4. Tiene facilidad de expresión		

3) *Escala*

El método de calificación por escala es quizá el que mejor sirve a los objetivos de la evaluación de desempeño. De las distintas formas de calificación por escala, que se han dividido en dos grupos para su mejor comprensión, las más útiles son las discontinuas, alfabéticas y por frases o términos, como veremos más adelante.

3 — a) *Continua*

Este método se distingue por estar representado en forma de escala o línea en la cual el supervisor debe marcar el grado en que el concepto se adecue al calificado. Puede usarse una

sola escala como método de calificación global o varias escalas, representando cada una un factor. En ambos casos la determinación de los puntos intermedios de la escala es prácticamente imposible. Ello hace que este método apenas se use, y que sobre su base se haya desarrollado, en cambio, el de escala discontinua.

He aquí un ejemplo de cada una de las escalas continuas que se explican por sí mismas:

3 — a — A) *De máximo a mínimo*

Máximo	Mínimo
--------	--------

3 — a — B) *De porcentaje*

0	50	100
---	----	-----

3 — a — C) *Alfabética*

A	B	C	D	E
---	---	---	---	---

3 — a — D) *De frases o términos*

Cooperación

Media	Aceptable	Defectuosa	Ninguna
-------	-----------	------------	---------

3 — b) *Discontinuas*

La escala discontinua se basa en el establecimiento de niveles que pueden ser uno general sin factores o uno para cada factor que se fije.

Este método tiene la dificultad de elegir frases o palabras y de ponderar factores cuando los incluye. Pero esta dificultad no llega al grado de cuasi imposibilidad que se produce con el sistema de lista por elección forzosa.

Cuando el sistema está bien estructurado (problema que será tratado en el próximo capítulo), no produce efectos negativos (de halo, carácter, etcétera).

Por otra parte, es de fácil llenado y establece bases de discusión para las partes en la entrevista.

Estos puntos positivos tienen su inconveniente paralelo, como se habrá podido notar: dificultad para la elección de palabras o frases, efectos de halo u otros, dificultad de manejo cuando se complica la hoja y falta de bases de discusión cuando es una escala sin frases o palabras.

3 — b — A) *De porcentaje*

En esta variante el calificador establece el porcentaje de aquél a quien califica. Es decir, es la escala continua, rota en fragmentos que además deberán ser expresados de manera clara. En lugar de marcar en algún lugar poco claro, se dice en qué porcentaje cumple el factor.

Este porcentaje podrá limitarse a las decenas o a otra suma, o podrá ser libre.

Este método se parece en alguna medida al de lista de verificación por elección múltiple; la diferencia es que en el que se trata no están determinados un número pequeño de respuestas, sino que quedan dadas por lo menos diez. Desde luego, la diferencia es muy relativa, y nace más como resultado de la filiación de uno y otro método que por reales diferencias de fondo.

3 — b — B) *Alfabética*

En este método se establecen letras de calificación, cada una de las cuales tiene una definición cuando la calificación es global. Cuando es por factores, cada letra significa un valor y un grado de ese factor.

Un ejemplo de calificación alfabética global sería el siguiente:

- A — El empleado ha superado las responsabilidades y funciones de su puesto y se ha mostrado brillante y creativo.
- B — El empleado ha cumplido con las responsabilidades y funciones de su puesto y su actuación ha sido plenamente satisfactoria.
- C — El empleado ha cumplido con las responsabilidades y funciones de su puesto.
- D — El empleado ha cumplido con las responsabilidades y funciones de su puesto sin llegar a satisfacer cabalmente.
- E — El empleado no ha cumplido cabalmente las responsabilidades y funciones de su puesto.

Este sistema requiere una supervisión bien entrenada en calificar al personal. En caso contrario se producirán distintos efectos negativos con gran facilidad.

Cuando se usa como distintos grados de factores, prácticamente se está utilizando el sistema de frases o términos, ya que la A será óptimo, la B bueno y así sucesivamente. Esta distinción, aunque no la hagamos al presentar el sistema, se producirá igualmente en la mente de los calificadores.

3 — b — C) *Grados*

Esta es, en definitiva, la escala que resulta más útil. Su preparación es la más complicada, pero no lo es tanto como para presentar serias dificultades de manejo.

Consiste en establecer factores que deben definirse; a esos factores se les determinan grados que se definen por frases o palabras.

El supervisor deberá señalar cuál es el grado que corresponde, en cada factor, al empleado que califica.

Cada grado tiene un valor predeterminado. El supervisor remite la hoja a *administración de personal*, quien hará la conversión a puntaje.

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Medida en que conoce los procedimientos y las técnicas que hacen al trabajo que desempeña.

Conoce poco su trabajo. Se informa de algunas innovaciones en su área.

Conoce bien tu trabajo. Se mantiene informado en general de las innovaciones.

Conoce muy bien su trabajo. Se preocupa por mantenerse bien informado de las innovaciones en su área.

Domina a la perfección su trabajo. Domina los últimos adelantos en las técnicas que hacen a su área.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: Medida en que planifica y ordena su trabajo y tiende a la consecución de fines precisos.

Planifica y organiza muy bien sus tareas.

Planifica y organiza bien sus tareas.

Planifica y organiza sus tareas; uno de los dos requisitos no lo cumple bien.

Falla en la planificación y organización de sus tareas.

SUPERVISIÓN: Medida en que motiva a sus subordinados y tiene ascendiente sobre ellos; en que delega en quien y cuando corresponde y controla esa delegación.

No motiva a sus subordinados; no tiene ascendiente sobre ellos; no delega ni controla. Puede cumplir bien uno de estos aspectos.

Motiva a sus subordinados; tiene ascendiente sobre ellos; delega y controla correctamente. Puede no cumplir bien uno o dos de estos aspectos.

Motiva a sus subordinados; tiene ascendiente sobre ellos; delega y controla correctamente. Cumple bien todos estos aspectos. Puede ser muy bueno en alguno.

Motiva a sus subordinados; tiene ascendiente sobre ellos; delega y controla correctamente. Cumple bien todos estos aspectos, pero en dos o más de ellos es muy bueno.

CANTIDAD DE TRABAJO: Medida en que se produce trabajo.

Hace poco trabajo.

Hace menos trabajo de lo que debería.

Hace una cantidad de trabajo normal.

Hace una cantidad de trabajo superior a lo normal.

CALIDAD DEL TRABAJO: Medida en que su trabajo está bien hecho.

Casi nunca comete errores.

Normalmente no comete errores.

A veces comete errores.

Casi siempre comete errores.

RESPONSABILIDAD: Medida en que asume la responsabilidad de su puesto.

Tiende a desligarse de su responsabilidad.

Acepta sus responsabilidades. En ocasiones evita comprometerse.

Asume plenamente su compromiso de trabajo y responsabilidades.

Asume plenamente sus responsabilidades actuales y busca otras.

Este sistema puede combinarse con el de *escala alfabética discontinua*. De tal manera, pueden entregarse a los supervisores los puntajes que corresponden a los grados de cada factor. Los supervisores califican por factor y también por letras, que corresponden a cada uno de los grados que se han establecido. Si ambos no coinciden se lo llamará para hacerle saber el desfase producido. El supervisor deberá explicar por qué se ha producido esa diferencia. También puede usarse el sistema como guía para una escala alfabética discontinua con el objeto de ayudar a la supervisión a ubicarse en el problema.

En la página anterior se dio un ejemplo de *escala discontinua por frases*. La escala discontinua por términos apela a conceptos que son de más difícil explicación y que se basan excesivamente en el campo subjetivo. Así, de un factor se establecerán grados tales como:

Muy Bueno

Bueno

Regular

Deficiente

Este ejemplo o cualquier otro que se pueda dar en escalas discontinuas por términos, ronda siempre el mismo terreno adjetivado que resulta en exceso subjetivo. En definitiva, los conceptos de los supervisores sobre lo muy bueno, lo bueno o lo regular son muy disímiles y de parámetros amplios.

CAPÍTULO II

INSTRUMENTACIÓN DEL SISTEMA

PROCEDIMIENTO

El procedimiento de un método de evaluación de desempeño tiene dos pasos previos. Estos pasos previos son sumamente elementales, pero no será la primera vez que se inicia un sistema de evaluación sin que estén realmente cumplidos.

Ellos son:

- 1º) que *administración de personal* esté convencida de que debe promover tal sistema;
- 2º) que una vez convencida de esta necesidad, estudie cuál es el sistema que más conviene a las necesidades de la empresa.

Iniciar el procedimiento sin cumplir estos pasos previos nos llevará seguramente al fracaso del intento. Una vez cumplidos, se inicia realmente el procedimiento, que consta de los siguientes puntos:

- a) convencer a la gerencia general de su necesidad y lograr su apoyo;
- b) estructurar el sistema;
- c) comunicar el sistema;
- d) poner en marcha el sistema;
- e) recibir las hojas de evaluación y valorarlas.

Analicemos cada uno de estos puntos.

a) *Apoyo de la gerencia general*

Para desarrollar un sistema de evaluación de desempeño es condición ineludible contar con el apoyo de la gerencia general.

Si la gerencia no está convencida de antemano deberemos usar los argumentos acerca de las ventajas de la implantación de un sistema tal. Es decir, las razones que nos han convenido a nosotros mismos de que es útil evaluar la tarea del personal, sobre lo que ya se trató anteriormente. Si la gerencia no apoya el sistema, tendremos seguramente dificultades en algún sector de la empresa, que parcializará nuestra tarea

b) *Estructuración del sistema*

Una vez logrado el apoyo del gerente general podemos empezar a estructurar el sistema que hayamos elegido. Vamos a tratar este tema en conjunto con el de valoración al final de estos cinco puntos, de manera que ambos puedan mantener su unidad para cada uno de los métodos que se describieron en el capítulo anterior.

c) *Comunicación del sistema*

Cuando el sistema esté ya estructurado habrá que entregárselo a los supervisores para que lo pongan en práctica.

En algunos sistemas, las líneas habrán intervenido ya de acuerdo con las necesidades de estructuración. De todas maneras, el conocimiento nunca será lo suficientemente universal ni profundo como para que se obvie este capítulo del procedimiento.

La comunicación puede ser oral o escrita. La posibilidad de hacerla oral dependerá del universo al que haya que comunicar el mecanismo y la amplitud de los objetivos del sistema que se implante.

Pensamos que de todas maneras conviene abrir un capítulo en los cursos de supervisión para tratar este tema de manera que en el plazo más breve posible la supervisión haya tenido oportunidad de discutirlo.

La comunicación escrita podrá tener la forma de instrucciones para el llenado del formulario. Estas instrucciones deberán estar escritas en lenguaje simple y claro, poniéndose algún ejemplo para su mejor comprensión.

La comunicación deberá dirigirse también a los calificados, por medio de pancartas o comunicados, a través de los cuales se les expliquen los objetivos que se persiguen y los beneficios que este método les rendirá.

Otro elemento que debe tenerse en cuenta en ese momento es el sindicato. Aunque seguramente el asunto ya habrá sido conversado con sus miembros, convendrá informarles el momento en que se pondrá en práctica el método y el mecanismo que se utilizará.

d) *Puesta en marcha*

El siguiente paso será la efectiva puesta en marcha de la evaluación, para la cual se establecerá una fecha tope; a su término, la línea tendrá que haber devuelto los formularios debidamente completados a *administración de personal*.

Sobre la puesta en marcha en sí se ha hecho referencia en cada caso al describir el sistema. En el capítulo anterior se ha visto cómo funcionaba cada uno de los métodos de evaluación, y será ese mecanismo el que habrá de seguir la supervisión.

Queda por considerar la conveniencia de que la calificación sea hecha por una persona o más. El sistema de un solo calificador deja abierta la puerta a la arbitrariedad y a la desconfianza del personal, por lo que lo convierte en un método poco recomendable. Más de dos calificadores hacen muy complicada la tarea de evaluar al personal, lo cual puede ir en desmedro del éxito del programa. La evaluación por dos per-

sonas es la más útil. Estos calificadores deberán ser los dos superiores inmediatos en la línea del calificado.

La calificación podrá hacerse en conjunto o hacerla cada uno por separado. Aunque más apto, este sistema produce graves dificultades posteriores al tener que unir las dos calificaciones y transformarlas en una sola. Esta tarea es muy engorrosa y es lo que en definitiva deben hacer el calificador y su jefe. Además, al ponerse ellos de acuerdo, coordinan sus criterios para lo futuro.

Esta unificación sería solamente a los efectos de la calificación. El resto de la evaluación, así como la entrevista, convendrá que la haga solamente el supervisor directo; y que quede un lugar para que el jefe del supervisor directo pueda dar su opinión. De esta separación de opiniones nacerá una mayor riqueza de información.

e) *Recepción y valorización*

En varios de los métodos de evaluación, una vez terminada la tarea por parte de la supervisión, *administración de personal* deberá valorar los resultados.

La recepción de los formularios debe hacerse por los medios que en cada caso aseguren el máximo de confidencialidad posible.

La valoración de cada método se tratará a continuación en conjunto con la elaboración.

ELABORACIÓN Y VALORACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CALIFICACIÓN

SISTEMAS DE ORDENAMIENTO POR RANGO

Estos sistemas son extremadamente simples y no requieren una elaboración ni una valoración especial.

Una vez decidido cuál de esos sistemas se utilizará, basta organizar el movimiento y su comunicación en la empresa.

Terminados los rangos de toda la compañía, se hará o no un rango general. Éste se podrá hacer tan sólo por discusión en mesa general de calificantes, o por niveles porcentuales de ubicación en el rango, como se explicó al tratar este sistema en el capítulo anterior.

En caso de que se utilice un sistema de cualidades, conjuntas o no, se deberán cubrir los siguientes pasos:

- a) elección de una primera lista de cualidades;
- b) definición de cada cualidad;
- c) selección del grupo de personas al que se remitirá la lista de cualidades con sus definiciones para su opinión;
- d) comunicación a los elegidos y envío de la lista;
- e) recepción de las opiniones y elección de las cualidades a usar.

En el caso de estos sistemas no conviene hacer una estructuración muy sofisticada, que resultaría extraña al sistema mismo.

Con las opiniones de las personas consultadas tendremos un cuadro que nos mostrará si hay alguna cualidad que ha sido considerada inconveniente en general; si ha sido reformada alguna otra de manera constante; o si se ha propuesto alguna cualidad nueva no considerada por nosotros.

En cada caso obraremos en consecuencia, adoptando el criterio que hayan delineado los valoradores. Eventualmente, convendrá tener reuniones con ellos para aclarar algún punto dudoso.

Terminada esta etapa se pondrá en marcha el sistema.

Puede ocurrir que se haya adoptado el sistema con cualidades separadas y ponderadas. Este caso, que es muy raro, se estructura con el mismo procedimiento que el anterior, proponiendo además la ponderación de las cualidades. La opinión de cada juez nos dará un promedio que servirá como ponderación final. En todo caso, convendrá redondear el promedio al número

entero más próximo para facilitar la labor ponderativa de la supervisión.

La elección de las personas que darán su opinión sobre las cualidades y su puntaje convendrá que se haga entre el personal superior de la empresa. Puede hacerse en un núcleo reducido de los directores o gerentes, cabezas de área, o puede ampliarse a uno o hasta dos niveles inferiores, llegando a un grupo de 30-40 personas, criterio que estimamos más acertado.

Puede también recurrirse a un grupo de personas, en función de sus conocimientos técnicos sobre el problema de evaluar al personal.

El primero de los criterios es más acertado para el éxito del programa, al hacer intervenir desde un comienzo a quienes tendrán la responsabilidad de ponerlo y hacerlo poner en práctica, y al darnos una opinión más vivencial del problema.

SISTEMA DE LISTA DE VERIFICACIÓN

a) Métodos de respuesta alternativa y elección múltiple

Al tratar estos métodos se desarrollarán algunos temas que son comunes a los sistemas de lista y escalas. Estos temas son:

- Universo a evaluar
- Selección de los rasgos o factores
- Efectos negativos

1) Universo a evaluar

En todos los sistemas que hacen referencia al trabajo con factores o frases, deberán elegirse dichas frases o factores de acuerdo con el tipo de área que se vaya a evaluar.

En cualquier compañía se pueden distinguir algunas áreas típicas, tales como:

- Directivos
- Supervisión intermedia
- Supervisión operativa de primera línea
- Supervisión administrativa de primera línea
- Empleados administrativos
- Operarios

Si bien algunas podrán tener ciertos elementos en común, cada una de estas áreas presenta características típicas que las diferencian de las demás y que determinan la conveniencia de que se las distinga mediante un método específico o un conjunto de frases o factores diferenciales.

Así, por ejemplo, no cabe duda de que el operario no precisa utilizar su iniciativa en la medida en que ésta es exigida a la supervisión.

Por lo tanto, de acuerdo con el método que se utilice se distinguirá o no un sistema de calificación del otro. Por ello en las listas de verificación convendrá hacer distintos conjuntos de frases; en el sistema de escala convendrá distinguir personal con mando y personal sin mando; de éstos se podrán diferenciar operarios y administrativos y, en todo caso, abrir aun una tercera calificación para el nivel gerencial.

2) Selección de los rasgos o factores

La selección de los rasgos a utilizar convendrá que la haga *administración de personal*.

En algunas ocasiones se ha recomendado que la búsqueda de esas frases se haga a través del personal. Sin embargo, esta forma complica innecesariamente un proceso ya bastante engorroso de por sí. Por otra parte, crea un clima de repercusiones insospechadas, al poner en manos del mismo personal la confección primaria del sistema.

Los rasgos que se elijan deben reunir algunas características:

- a) deben ser específicos y no genéricos: confiabilidad (específica) en lugar de carácter (genérico);
- b) deben ser claros y bien definidos para que no se produzcan confusiones;
- c) deben ser comunes a la mayor cantidad de personas posibles en el universo que se va a evaluar;
- d) deben ser importantes, es decir, característicos del grupo a evaluar: la personalidad, en el caso del trabajo de barrendero, no es realmente significativa;
- e) deben distinguirse unos de los otros y no superponerse. Es muy fácil calificar dos veces la misma cosa desde distintos ángulos: cantidad de trabajo y dedicación;
- f) no deben ser muy numerosos. La complicación de la calificación atenta contra su éxito; desde luego que cuanto más alto sea el nivel de las personas a evaluar, se irá nutriendo el espectro de frases. En caso de utilizar factores, cinco a diez factores nos darán un nivel aceptable de agilidad y perfección. Cuando el área a evaluar, por su amplitud o sus características, haga aconsejable agregar nuevos elementos, se tratará de no sobrepasar en ningún caso los 18-20 elementos de calificación.

3) Efectos negativos

Son los que se producen por distintas circunstancias al calificar al personal.

a) *Efecto de "halo"*

Este efecto se produce cuando una persona nos resulta simpática o antipática, y esta impresión la generalizamos en la calificación. Es una tendencia que se observa claramente en algunos tipos de calificación.

b) *Efecto lógico*

En mayor o menor medida todos tenemos una tendencia a suponer que una característica determinada en una persona lleva consigo, indefectiblemente, otra. Un caso bastante generalizado es el de que un hombre de poca estatura es también discutidor. A este efecto negativo se lo denomina "efecto lógico".

c) *Efecto de tipos predeterminados*

Es el que se produce por la formación de tipos-ideales (verdadero, médico, etc.) que hacen que tendamos a no distinguir las cualidades individuales.

d) *Efecto de definición*

Se produce el "efecto de definición" cuando los grados o factores no están definidos con suficiente claridad y dan lugar a distintas interpretaciones.

e) *Efecto de tendencia central*

Cuando alguien no desea comprometerse en la calificación, tiende, en mayor o menor grado, a calificar "en el centro", es decir, en el sector correspondiente a *términos medios* del formulario.

f) *Efecto de carácter*

Así como hay profesores "buenos" y "malos", así también hay calificadores más exigentes que otros, cada uno de acuerdo con sus estructuras personales. Y así se produce este "efecto de carácter".

Considerados los aspectos de aplicación de los métodos de lista y de escala, completaremos éstos con los elementos propios de cada uno de ellos.

RESPUESTA ALTERNATIVA

Las frases las elegirá *administración de personal*.

Una vez elegidas las que se estimen más atinadas y convenientes, en número superior al que se desee como final, se remitirán a los valoradores que hayan sido seleccionados en la empresa.

Éstos harán su calificación de cada frase como positiva, neutra o negativa. A estas calificaciones se les puede dar puntaje para hacerlas más amplias.

Las frases pueden ser :

frecuentemente falta o llega tarde
asume sus responsabilidades
necesita estrecha supervisión
aprende rápidamente
cuida su equipo de trabajo
no acepta las críticas
es dependiente
hace una buena cantidad de trabajo
es imaginativo
obedece sin protestar a los supervisores
siempre tiene preparada una excusa
no tiene espíritu de colaboración, etc.

El universo que hayamos distribuido entre los valores se podrá volcar en un cuadro que nos dé el espectro bien definido. Supongamos que el cuadro que se ha formado es el siguiente:

Frases	GRADOS DE CALIFICACIÓN								
	Favorable			Neutro			Desfavorable		
	9	8	7	6	5	4	3	2	1
1								30	
2		25	1	1	2	1			
3							7	2	21
4		15	5			10			
5	30								
6							4	22	4
7		30							
8	5	10	1	5	4	4	1		
9	1	2	2	3	1	1	10	5	5
10				4	5	3	4	10	4
11			30						
12				3	2	10	10	4	1
13				20	6	4			
14					30				
15		1	3	8	8	6	4		

De las quince frases enviadas a los valoradores, las opiniones son coherentes solamente en los casos de los números 1, 2, 3, 5, 6, 7, 11, 13 y 14. Éstas son las que en definitiva se adoptarán para la evaluación. Si se toma cualquiera de las otras, el resultado dará lugar a contradicciones, ya que algunos calificadores tomarán esa frase como positiva mientras para otros será negativa; los valores nos están mostrando las distintas interpretaciones que el ambiente a calificar da a esas frases.

Los puntos dados a las frases positivas, neutras y negativas podrán ser, respectivamente: 1, 0 y 1, o 1, 2 y 3.

Con esto se está ya en condiciones de poner en marcha el sistema.

Una vez terminada la calificación por la supervisión, se harán las sumas por *administración de personal* de los puntos negativos y positivos. Estos puntajes quedarán en poder exclusivo de *administración de personal*.

En algunos casos, antes de poner en marcha el sistema se recurre a una última prueba para aumentar el margen de seguridad de las frases.

Esta prueba consiste en hacer la calificación sobre la base de un grupo de empleados que han sido previamente ordenados por rango.

Una vez hecha la calificación, se comparan las evaluaciones hechas y se obtienen las diferencias de ubicación de cada empleado, entre una calificación y la otra.

La fórmula final es ésta:

$$\text{índice de correlación} = \frac{6 \times \text{Suma de las diferencias}^2}{(\text{Total personal})^2 - \text{Total personas}}$$

Esta comparación es de todas maneras muy aleatoria y su margen de seguridad está en relación directa con la proporción entre el universo a calificar y aquél con el que se haga esta prueba. De pronto, un grupo de 25 personas sobre 1.000 puede darnos como cierto algo falso, o viceversa.

Por esto no hemos profundizado en este tema, pues creemos que es un trabajo que puede inducirnos al error. En cambio, una vez recogidas las opiniones de los valoradores, se pondrá en marcha el sistema haciendo posteriormente el chequeo sobre la base de cómo se plantean los movimientos del personal, las listas de calificaciones anteriores, etc.

Terminado todo el procedimiento tendremos una evaluación del personal con cantidad de puntos en cada caso, que nos permitirá dividirlo en zonas si deseamos implementar algún tipo de pagos extras o por mérito.

a) *Elección múltiple*

El procedimiento señalado se aplica íntegramente al caso de lista de verificación por elección múltiple. Queda por agregar al trabajo del caso de respuesta alternativa, la elección y valuación de los grados.

Conviene hacer este trabajo previamente en *administración de personal* y pasarlo a los valoradores para su opinión. Con sus opiniones se hará un cuadro similar al que se hizo en el caso de la respuesta alternativa, si bien corresponderá hacer cuadros para los grados de las frases y para los puntajes que se asignen.

Hechas las ponderaciones de las opiniones de los valoradores, se pone en marcha el sistema.

La elaboración consiste en convertir los tildes que marcan la opinión del calificador en puntaje, tarea que hará *administración de personal*.

b) Sistema de elección forzosa

Como se dijo, está formado por bloques de 4, 5 o 6 frases (20 a 50 bloques) y en cada uno de ellos el supervisor marca la mejor frase y la peor frase referidas al empleado que califica.

Estas frases están puntuadas + 1,0 y - 1, según que sean favorables, neutras o desfavorables.

La valoración se hace en *administración de personal*, sumando los puntos correspondientes.

Para elaborar el sistema hay que elegir una cantidad de frases mayor a las que se precisarán como mínimo (no menos de 100 frases).

Una vez elegidas, hay que designar valoradores. Éstos serán supervisores a los que se considere aptos para la tarea de juzgar las frases.

Cada valorador elegirá un tipo de empleado bueno, otro regular y otro malo.

A cada uno de ellos le aplicará cada frase, puntuando según que la frase describa o no al empleado, de acuerdo con una tabla que puede ser la siguiente:

Describe perfectamente	4 puntos
„ bien	3 „
„ regular	2 „
„ pobremente	1 „
„ mal o no describe	0 „

La frase puede no tener relación con las responsabilidades del empleado, o el valorador puede abstenerse de calificar una frase. En esos casos usará un código especial. Cuando el 5 % o más de valoraciones de una frase sean ese código, la frase será rechazada.

A cada frase se le someterá el *índice de aplicabilidad* que determina el uso dado para definir a los empleados en esa empresa, y el índice de discriminación que nos da la proporción en que las frases distinguen a los empleados "buenos" de los "malos".

En lugar del *índice de aplicabilidad* se puede usar el *índice de favorabilidad*, que en definitiva tiende al mismo objetivo.

El *índice de aplicabilidad* se logra mediante el uso de las dos fórmulas siguientes, que determinan una el grado de aplicabilidad de la frase al universo encuestado y la otra el grado medio con que la frase describe a los individuos que integran los tres grupos: "bueno", "regular" y "malo".

La primera es:

$$\text{Índice de Aplicabilidad} = \frac{\sum F.P}{\sum F} \times 100$$

donde

F = frecuencias de cada respuesta para los tres grupos

P = puntuaciones de cada respuesta (en el caso 0, 1, 2, 3 y 4)

La segunda es:

$$\text{Índice de Aplicabilidad} = \frac{\sum F.P}{(\sum F) P_m} \times 100$$

donde

P_m = puntuación máxima de la escala.

Llevando esto a la práctica, supongamos que una frase tiene las siguientes puntuaciones una vez experimentada por la supervisión:

Puntos	Buenas	Regulares	Malas	Total	Frecuencia X puntos
0	92	41	20	153	00
1	110	50	60	220	220
2	48	120	101	269	538
3	40	40	68	148	444
4	1	40	48	89	356
TOTALES	291	291	297	879	1558

El resultado, aplicando las fórmulas dadas, es el siguiente:

para el caso de aplicabilidad

$$1. \text{ Aplicab.} = \frac{\sum F.P}{\sum F} \times 100 = \frac{1558}{879} \times 100 = 179 \%$$

para una escala de 0 a 400 % ; para el caso de descripción media

$$1. \text{ Aplicab.} = \frac{\sum F.P}{(\sum F).Pm} \times 100 = \frac{1558}{879 \times 4} \times 100 = 44 \%$$

para una escala de 0 a 100 %.

El *índice de favorabilidad* puede ser utilizado en vez del de *aplicabilidad*. Su fórmula es la siguiente:

$$1. \text{ de Favorab.} = \left(\frac{\sum F.P}{\sum F} - PM \right) \times 100$$

donde *PM* es el punto medio de la escala de puntuación. En nuestro caso (0, 1, 2, 3 y 4) el *PM* sería = 2.

La tarea de elaboración continúa con la formulación del *índice de discriminación*. Esto nos permite determinar si la frase califica "bueno" o "malo" y en qué medida. El resultado de la

aplicación de las dos fórmulas que se pueden utilizar puede ser positivo o negativo. Aquél marca las frases "buenas", éste las "malas".

Las fórmulas son:

$$\text{Ind. Disc.} = \left(\frac{\sum \text{FB.P}}{\sum \text{FB}} - \frac{\sum \text{FM.P}}{\sum \text{FM}} \right) \times 100$$

e

$$\text{Ind. Disc.} = \left(\frac{\sum \text{FB.P}}{(\sum \text{FB}).\text{PM}} - \frac{\sum \text{FM.P}}{(\sum \text{FM}).\text{PM}} \right) \times 100$$

donde

FB = frecuencia de puntuaciones asignadas al grupo de actuación "buena".

FM = frecuencia de puntuaciones asignadas al grupo de actuación "mala".

P = puntuaciones de la escala.

PM = puntuaciones máximas de la escala.

Siguiendo el ejemplo dado anteriormente, en el

$$\sum \text{FB.P} = 330$$

$$\sum \text{FM.P} = 658$$

$$\text{PM} = 4$$

$$\sum \text{FM} = 297$$

$$\sum \text{FB} = 291$$

y por lo tanto

$$\text{Ind. Disc.} = \left(\frac{330}{291} - \frac{658}{297} \right) \times 100 = -108$$

$$\text{Ind. Disc.} = \left(\frac{330}{291 \times 4} - \frac{658}{297 \times 4} \right) \times 100 = -27$$

En la primera fórmula la oscilación posible es -400 a $+400$; en la segunda es -100 a $+100$.

De esta manera, podemos elegir las frases que tengan buenos índices de aplicabilidad y de discriminación para formar los bloques para la calificación y conformar un buen conjunto de bloques de frases. Desde luego, la tarea será ardua: como ya se señalara, este método es muy engorroso, lo que determina que su aplicación sea también compleja.

SISTEMAS DE ESCALAS

Los sistemas de escalas son muy diversos. Su elaboración y valoración siguen siempre una línea que es más profunda cuando el método elegido es más complicado.

De todos los sistemas de escalas, el que requiere mayor elaboración es el discontinuo con frases o términos. Al tratar este método van surgiendo los elementos de elaboración y valoración de los demás sistemas de escalas, siendo obvio en cada punto qué resulta de aplicación a cada uno de ellos.

En el sistema de frases o términos se califica a través de varios factores. La primera tarea a realizar es la elección de los factores que se usarán para calificar.

Esta es una tarea que hará *administración de personal*.

Al llevarla a cabo debe tenerse en cuenta que:

- 1º) la cantidad de factores deberá oscilar entre 5 y 10;
- 2º) la empresa seguramente está constituida por áreas disímiles (operarios, supervisión, etc.) que harán conveniente utilizar distintos grupos de factores en cada caso;
- 3º) que algunos de los factores propuestos pueden ser eliminados en la etapa siguiente, por lo que conviene elegir algunos más de los estrictamente deseados.

Los factores deberán:

- permitir una valoración de las cualidades del empleado y de su actividad en el trabajo;
- ser claros y con definiciones muy concretas;
- reflejar situaciones frecuentes en el área a calificar;
- ser de fácil observación.

Sobre este tema se trató ya anteriormente con mayor detalle.

Una vez elegidos los factores, se pondrán a consideración de un grupo de valoradores.

Convendrá que estos valoradores sean los altos directivos de la empresa, ya que son ellos quienes la dirigen, quienes la conocen y quienes deberán usar y propulsar el uso del método. Cuando se trate de una cultura realmente democrática, se elegirán supervisores y calificados de distintos niveles.

Una vez elegidos los valoradores, se les hará saber la designación y se les explicará qué se espera de ellos, cómo se va a llevar a cabo la valoración y en qué tiempos.

La primera etapa se inicia haciéndoles llegar la lista de factores elegidos por *administración de personal* con sus definiciones respectivas. Los valoradores deberán elegir aquéllos que consideran útiles, proponer alguno que entiendan debe tomarse en cuenta y eliminar los que consideren inútiles.

Cuando se hagan calificaciones con distintos factores convendrá hacerles llegar las distintas listas al mismo tiempo, para facilitar la valoración.

El material será estudiado por cada uno individualmente y remitido a *administración de personal*.

Recibido por ésta, serán comparados los resultados, y se podrán observar las siguientes variantes:

- a) factores aceptados unánimemente;
- b) factores rechazados por mayoría;
- c) factores rechazados por minoría;
- d) nuevos factores propuestos por mayoría;
- e) nuevos factores propuestos por minoría.

No cabe duda de que los primeros formarán parte de la calificación a efectuarse. Sobre ellos no hay disputa alguna.

En los otros cuatro casos se puede hacer la selección por *administración de personal* o realizar para ello reuniones con los valoradores.

Este criterio parece el más sano y se efectivizará por medio de reuniones generales, parciales o individuales, según que el grupo valorador sea muy grande —30-40 personas es una cifra común en estos casos—, o que las observaciones hayan sido escasas.

De la o las reuniones deberá salir el grupo final de factores elegidos.

No conviene hacer las reuniones eliminando o acortando el periodo previo de valoración, pues las personalidades más fuertes pueden imponerse al grupo, con lo que corremos el riesgo de no conseguir un cuadro fidedigno de los factores más convenientes.

Cuando los factores vayan a tener distintos pesos o puntajes, convendrá pedir la opinión de los valoradores al mismo tiempo que se hace la encuesta sobre la lista de factores a tomar en cuenta. También esta tarea puede realizarse a continuación de la expuesta anteriormente.

Al pedirles a los valoradores su opinión sobre los pesos de los factores, se les puede dar un criterio elaborado por *administración de personal* o se los puede dejar a su arbitrio.

Con las opiniones recogidas se sacará el promedio de los puntajes otorgados a cada factor, el que se redondeará según la unidad más próxima.

Llegados a este punto, hemos obtenido la lista de factores a utilizar y los pesos o porcentajes que tendrá cada factor.

El paso siguiente es el desarrollo de cada uno de estos factores en distintos grados. Esta es también una tarea que debe iniciar *administración de personal*.

En primer lugar, se debe decidir cuántos grados se adjudican a cada factor. Hay que tener en cuenta que cuanto mayor sea el número de grados mayor será la disimilitud de criterios entre la calificación de un periodo y la del siguiente.

En efecto: si se hace un rango 100 para la graduación del factor, quien califique un año el grado 47 difícilmente repita esa calificación al año siguiente sino que calificará el grado 45, 50 ó 49. Si en cambio el rango es de 5, es seguro que quien calificó en el grado 4 un año, repita su calificación al año siguiente. De esta manera se consigue mejor unidad en la calificación y mayor seguridad frente a los empleados a quienes habrá que explicar en cada caso los motivos de cada calificación.

La cantidad de grados más recomendable es 4. Tres y cinco son números que facilitan la calificación central; seis o más resultan ya muchos grados para definir distintos tenores de un mismo asunto de manera armónica, concreta y diferenciada.

Una vez elegida la cantidad de grados que se asignarán a cada factor, se los debe definir. La definición puede hacerse por términos o por frases. La definición por términos resulta muy adjetivada (bueno, regular, excelente, etc.) y da pie a que se produzcan varios de los efectos negativos ya analizados. Es conveniente pues definir con frases cortas cada uno de los grados.

Estas definiciones deberán ser claras, cortas y sin adjetivaciones directas para que resulten fáciles de entender al mismo tiempo que universalmente entendibles.

Cada grado tendrá un valor proporcional del factor que desarrolla, valor que se expresará en definitiva en puntos. Esto significa que el grado primero de cada factor supone el valor

100 del factor. En un desarrollo de cuatro grados, seguramente se adjudicará al segundo grado de cada factor un valor 75 % del factor, al tercer grado un valor 50 % del factor y al cuarto grado un valor 25 %.

Este escalonamiento debe decidirse previamente. El puntaje primario resultará ser 4, 3, 2 y 1 puntos para cada grado, lo que se traducirá en la proporción del valor asignado al factor. Es decir, que si un factor tiene peso 20, el primer grado valdrá 20 puntos (ó 200), el segundo 15 (ó 150) y así sucesivamente.

Cada grado deberá tener una definición que esté en relación con el peso proporcional que se le ha adjudicado dentro del factor. Es decir, que un grado tercero que vale 10 puntos en un factor de peso 20 deberá estar equilibrado en relación con el segundo grado de ese factor, que vale 15 puntos, y con el tercer grado del factor siguiente, que vale 5 puntos en un peso total 10.

Porque si no fuera así podría ocurrir que para una definición que implique poca responsabilidad en el trabajo, estamos dando más puntos que para otra que implica un conocimiento normal del mismo.

Para evitar esto, una vez hechas las definiciones siguiendo el criterio expuesto, tanto en lo que hace a su forma cuanto en lo que a su peso, se recurre a los valoradores. A cada valorador se le remite una lista con los grados de cada factor, sus definiciones y el peso dado a cada grado (en el caso expuesto 100, 75, 50 y 25).

También se les puede remitir las definiciones de los grados totalmente mezcladas, para que cada uno le asigne el peso que le corresponde. Esta manera nos dificultará enormemente el armado del sistema, por lo cual consideramos más conveniente darles una guía sobre el peso asignado a cada grado dentro del factor.

El valorador nos hará llegar el puntaje que a él le merece cada uno de estos grados. Seguramente, tendremos pequeñas desviaciones en algunos grados, pero no les daremos importan-

cia. Sin embargo, es probable que alguna definición sufra una fuerte desviación general.

Habrà entonces que decidir qué definiciones se rehacen.

Esta decisión se puede tomar a través de una fórmula que nos permita calcular la desviación natural en el sentido de establecer parámetros dentro de los cuales las desviaciones de los promedios de las valoraciones sean permitidas.

La fórmula es la siguiente:

$$\frac{\sqrt{\sum (X - Y)^2}}{Z}$$

$$\sqrt{Z}$$

donde

X = pesos asignados por los valoradores en la encuesta.

Z = número de puntuaciones asignadas a las frases que definen los grados del factor que se está calculando.

Y = pesos establecidos por *administración de personal*.

Aquellos grados que tengan una desviación muy grande deberán ser redefinidos, dándoles mayor o menor fuerza según el caso. Las definiciones serán nuevamente remitidas a los valoradores para su puntuación.

Una vez logradas definiciones bien compensadas en todos los grados, se habrá completado el periodo de elaboración del sistema y se podrá entrar en su puesta en marcha.

La valoración se hace con la suma de los puntos asignados a cada empleado, suma que se efectúa en *administración de personal*, ya que en este tipo de sistemas normalmente no se les da a conocer el peso de cada factor a los calificadores.

Sin embargo, en el momento de calificar, cada calificador pudo hacer una valoración para probar la solidez de sus opiniones. Esta prueba consiste en calificar primero por empleado y después por factor. Las siguientes tablas ilustrarán mejor sobre lo dicho. En ellas, los números representan el grado del factor con que se califica al empleado.

TABLA 1

	Empleado A	Empleado B	Empleado C
Cantidad	3	2	4
Calidad	4	2	2
Conocimiento	3	3	3

TABLA 2

	Cantidad de trabajo	Calidad de trabajo	Conocimiento de trabajo
Empleado A	3	4	4
„ B	2	2	3
„ C	3	3	3

En los casos del grado de conocimiento del empleado A y de la cantidad de trabajo del empleado C, el calificador puede advertir que ha divergido al enfocar el asunto desde uno u otro punto de vista; y frente a esta divergencia está en condiciones de reconsiderar las calificaciones en los factores donde hay diferencias.

Esta prueba le asegura al calificante la solidez de su opinión.

Una vez terminada la calificación se puede trabajar en ella para verificar que no se hayan producido fuertes desviaciones en los distintos factores en razón de los efectos negativos a que se hizo referencia anteriormente.

Algunos de estos efectos, como el efecto de tipo predeterminado, son prácticamente imposibles de descubrir. Otros sí pueden encontrarse o por lo menos pueden hallarse tendencias que denuncien anomalías.

Una manera relativamente simple es la de superponer la línea ideal de calificación con la línea de calificación de cada uno de los calificantes.

Se ha hablado en otra parte de la distribución 10-20-40-20-10 que se da en las calificaciones de cinco grados. Es decir, que el 10 % de los calificados será grado 1, el 20 % grado 2 y así sucesivamente.

Graficada esa línea en coordenadas, se superpone la línea que produzca la suma de dos grados calificados para cada calificador, lo que nos dará, por ejemplo, una distribución: 9-24-35-22-11. Esta distribución podemos considerarla correcta. Puede ocurrir que la distribución sea 21-29-42-8-0, la que nos da una evidente desviación, que nos indica que quien o quienes han calificado de esa manera están cometiendo seguramente un error que puede desacreditar el sistema de tal manera que lo haga inútil para el futuro.

En estos casos será difícil obligar a esos calificantes a recalificar a su personal, máxime cuando la calificación ya les ha sido comunicada, pero será del caso tener reuniones con ellos para analizar el porqué de semejante distribución y evitarla en el futuro, en el caso de que del análisis que se hiciera surgiera que la calificación hecha implica efectivamente una sobrevaloración.

El argumento que fácilmente se nos presentará es que "el personal que yo tengo es muy bueno", o "es muy malo"; sin embargo, está probado estadísticamente que cuando el universo tomado es grande, la tendencia es a la distribución normal. Un análisis de la situación nos permitirá advertir y hacer notar que el personal no es tan malo o tan bueno, de manera de corregir ese defecto para lo futuro. En un universo pequeño pueden resultar ciertas modificaciones a la curva ideal.

En el caso de una calificación de cuatro grados se puede aceptar una distribución 10-40-40-10 y otra 15-35-35-15, dependiendo de los valores que se le hayan dado en el factor a los grados superior e inferior.

Este análisis es de todas maneras bastante engorroso, pues el universo a considerar suele ser también demasiado amplio. Sin embargo, es conveniente hacerlo aun de la manera simple expuesta (hay otras más exactas y más complicadas) para evi-

tar que graves desfases produzcan una fuerte reacción en el universo calificado y desacrediten la calificación como sistema a emplearse para el personal.

LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y LOS RESULTADOS

A partir del momento en que se empezó a trabajar con objetivos en las empresas, surgió la intención de relacionar esos objetivos con la evaluación del desempeño. Las primeras tentativas estuvieron dirigidas a que la calificación se centrara en los objetivos que específicamente se habían establecido para el año. Las dificultades fueron diversas. Podemos señalar las siguientes:

— el periodo de calificación estaba constreñido al año calendario; entonces la calificación debía hacerse en enero, mes posterior a aquél en que los objetivos tenían su tiempo final. Si no se hacía de esa manera, surgirían los problemas propios de comparar dos periodos distintos separados por una barrera clara como es el cumplimiento de un sistema.

— los supervisores se confundían y luego el calificado entraba en la misma confusión, en la medida en que había contradicción entre el desempeño de los objetivos y el desempeño en el resto de la función. Así, un empleado que había solucionado brillantes temas que no estaban en sus objetivos del año, no había cumplido algunos de éstos, o viceversa, y entonces calificantes y calificados se encontraban en una difícil situación, ya que si debían seguir tan sólo los objetivos entraban en contradicción con la otra parte del desempeño.

— los sistemas de objetivos se usaban normalmente a niveles gerenciales; a veces sólo para los más altos. Entonces una gran cantidad de empleados debían ser evaluados sobre bases distintas.

— finalmente, los sistemas de objetivos tenían sus etapas de éxito y de supervivencia en las empresas; en esos valles que se producían arrastraban al sistema de evaluación de desempeño.

De este modo, la situación era poco favorable a la evaluación de desempeño, que a sus propios problemas agregaba ahora los que surgían del sistema de objetivos.

Por otra parte, el mayor de los problemas que plantea un sistema de objetivos bien instrumentado es su parcialidad, y este hecho que ya he criticado y que tiene una eventual solución, lo ha descalificado aun como sistema de dirección.

Hasta aquí hemos visto métodos de calificación; el sistema de objetivos no es tal y muy raramente se lo ha unido a formas de calificación tales como la escala por factores y grados. En definitiva, estamos tratando de reunir dos formas diferentes y que pertenecen a problemas correspondientes a áreas distintas. Los sistemas de objetivos, o cualquier otro estilo de gestión, pertenecen a los diversos modos que adoptan las organizaciones para solucionar sus problemas de dirección; la evaluación de desempeño hace tan sólo a la gente en cuanto tal y como miembro de la organización.

El punto de reunión está dado para que los objetivos, en cuanto sean estructurados coherentemente, sirvan como elemento de evaluación; en este sentido están integrados en el ejemplo de hoja de evaluación que adjuntamos en el capítulo precedente. Pero no podemos ir más allá sin entrar en el peligroso campo de pretender calificar solamente a través de ellos.

Por lo cual, tampoco creemos que los resultados puedan inscribirse dentro de los sistemas de calificación. Podrán ser tomados como factores de un sistema de calificación dado, sin que por ello sean formas diferentes de calificación. Por fin, creemos que pueden ser parte de la evaluación global, en cuanto sean tomados en cuenta como un elemento más al analizar el desempeño del empleado.

LA DESCRIPCIÓN DE TAREAS

Si buscamos algún apoyo lógico para hacer la evaluación, éste es la descripción de tareas, que asume el carácter de compromiso efectivo establecido entre la organización y el que trabaja en ella. Luego habrá problemas de estilo o de cultura que serán parte de la discusión y del análisis. Pero ésta es la base realmente sólida en que puede desarrollarse una evaluación y una entrevista de desempeño. Por otra parte, es universal, pues resulta útil para todos los niveles de la empresa habitualmente evaluados.

AUTOEVALUACIÓN

Tanto a través de la teoría de los grupos autoevaluados, como a través de quienes proponen la autoevaluación del empleado, se llega a esta circunstancia. El primero de los casos es tan raro que no vamos a considerarlo; la intención de que existan grupos que fijan sus propias pautas y que trabajan sobre ellas es aún campo de la teoría. Un grupo perfectamente coordinado puede trabajar de tal manera que dé esa impresión, pero siempre existe el líder formal que en definitiva puede modificar objetivos inadecuados a su criterio. De este modo, se enuncia más un deseo y se muestra cuánto ha adelantado un grupo determinado que presentar la realidad de un grupo libre.

Pues bien: si ese grupo que no está tan desarrollado como parece, se autoevalúa, puede crear un conflicto muy grave que de otra forma permanece en una situación perfectamente sostenible para todos. La autoevaluación grupal desata todos los problemas que en última instancia yacen en la envidia del hermanito, si se quiere llegar a una causa profunda. Entonces aparecen conflictos que no ayudan al grupo a vivir mejor ni

a lograr más fácilmente su objetivo. Si el problema es de suficiente entidad aparecerá de todos modos; si no, permanecerá fuera de la relación concreta.

La otra forma de autoevaluación consiste en darle el formulario al evaluado y pedirle que se evalúe a sí mismo. Luego se discute esa evaluación en la entrevista.

Si la forma anterior de autoevaluación crea problemas inútiles, ésta constituye una especie de asesinato. Es cierto que se le permite al evaluado expresarse libremente, pero en realidad quien se enfrenta a una situación semejante tiene enfrente las siguientes perspectivas:

- temor a evaluarse en demasía
- temor a sub-evaluarse
- eventual problema si manifiesta su deseo de futuro
- sensación de poder decir lo que quiera
- sensación de inseguridad
- temor a señalar errores que quizá el otro no recordaba o no consideraba tales
- temor a no señalar errores.

Temor e inseguridad se repiten en estas situaciones. En el segundo año, el calificado sabe que deberá evaluarse hacia arriba, porque la discusión ya se encargará de tirarlo después hacia abajo; es entonces que empiezan las negociaciones y el calificado siente habitualmente que no se lo trata con justicia. Porque si debe ser evaluado, en una situación que tiene mucho de infantil, entonces debe ser el superior quien lo haga.

Ahora bien: puede argüirse que no es deseable que cosas de este tipo ocurran en una organización. Si estamos de acuerdo en ello, podremos llegar a desear también que en algún momento desaparezca la evaluación de desempeño de las organizaciones. Porque toda calificación es infantiloides, es decir, revierte la situación a maneras de la infancia, lo que se contradice

con la idea de que las organizaciones promueven el desarrollo adulto de las personas que forman parte de la misma. Lo que ocurre es que eventualmente no hemos dejado aún algunas formas por otras, sino que estamos haciendo el camino y por lo tanto siempre con aspectos diferentes y no demasiado coherentes. En la presente etapa, es deseable que las organizaciones adopten la evaluación de desempeño, porque se trata de un adelanto desde muchos puntos de vista. No dejemos de ver sin embargo que algún día habrá que eliminarla, primero la calificación y luego toda la evaluación. Pero esto es sólo plan para el futuro.

Parte III

PLANEAMIENTO DE CARRERA

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Una vez que el candidato se ha convertido en empleado de la empresa y ha pasado satisfactoriamente su periodo de prueba, uno de los problemas fundamentales es el de su desarrollo. Todos nosotros buscamos constantemente evolucionar positivamente, tratando de alcanzar nuevas metas. Este deseo de evolución positiva se concreta eventualmente en el desarrollo de nuestros conocimientos, de nuestras emociones, de nuestras relaciones.

Este interés personal es también interés de la empresa. A la compañía le importa que su personal se perfeccione en sus conocimientos de manera de poder solucionar mejor y más rápidamente los problemas que se le presentan en el desempeño de sus funciones; le importa también para que este personal pueda ocupar puestos de mayor responsabilidad cuando ello sea necesario; le importa para lograr que manejen mejor no solamente sus problemas técnicos, sino también, y cada vez más, sus problemas de relación con otros; le interesa finalmente para que estos conocimientos y estas emociones estén encuadrados en un marco referencial amplio que le permita al empleado ver con mayor claridad cada una de las situaciones que se le plantean y por lo tanto esté en mejores condiciones para tratarlas más adecuadamente.

Todo lo dicho implica un interés mutuo por parte de empleado y empresa para llenar una necesidad, que redundará en beneficio de ambos: el desarrollo del empleado.

Sobre todo lo dicho hay un buen nivel de acuerdo entre los empresarios y gerentes de nuestro país. Desgraciadamente, no podemos afirmar lo mismo cuando llegamos a la práctica. La mayoría de las veces todas las buenas intenciones pierden su fuerza; así, se comienza por no hacer un correcto planeamiento del desarrollo del personal, con lo cual éste, en el mejor de los casos, se produce por excepción, para algunos empleados solamente, durante un periodo breve.

Ayudar al desarrollo de personas es una tarea cuidadosa que implica la participación de los niveles supervisores en forma activa. Esto supone que los gerentes y jefes deben preocuparse, tomar parte de su tiempo, coordinar con los especialistas la mejor forma de desarrollo. Y ahí es donde el acuerdo teórico se diluye, quizá porque en la práctica nunca se da al factor humano el valor asignado en la teoría.

Por eso, para iniciar un plan de desarrollo de personal, son requisitos indispensables dos condiciones:

- 1) Apoyo de la gerencia.
- 2) Compromiso.

Un administrador de personal puede lograr algún resultado convenciendo a algún gerente para que ocupe su tiempo en el plan, pero para que éste sea coherente debe involucrar todas las gerencias y esto implica que el primero que debe apoyar el plan debe ser el gerente general, es decir, el primer nivel ejecutivo de la empresa. Cuando no es así, es muy fácil que algunos gerentes no estén dispuestos a participar en el plan de desarrollo, y siendo el área de personal un área asesora, en la práctica termina parcializando el plan, éste pierde su valor y deja de ser realmente útil.

La segunda condición, el compromiso, supone que todas las personas involucradas en la iniciativa estén dispuestas a

llevar adelante un plan de desarrollo más allá de las dificultades circunstanciales que pueden aparecer, haciéndolo con seriedad y continuidad. Es habitual en la vida de los hombres y de las empresas que se tome una decisión por compromiso, que se tratará de deshacer no bien las condiciones lo permitan. Ésta en cambio debe ser una decisión con compromiso de manera que no produzcamos frustración gratuitamente, anunciando decisiones que no cumplimos o dejando a medio hacer proyectos iniciados con entusiasmo.

ELEMENTOS DE DESARROLLO

Ayudar al desarrollo de un empleado implica la intervención de distintos elementos de la estructura de la empresa. El primero de ellos es la supervisión, que por ser el más cercano es el que tiene la responsabilidad directa de preocuparse por el personal bajo sus órdenes. El segundo es *administración de personal*, que como responsable de las políticas referidas a los empleados, debe colaborar con la supervisión y ayudar al desarrollo.

Estos dos elementos estructurales se sirven a su vez de otros elementos funcionales que son los que intervienen directamente en el desarrollo del hombre en la empresa, que forman parte de su vida misma en la empresa. Ellos son:

- remuneración;
- carrera;
- capacitación.

La remuneración se moverá de acuerdo con el desarrollo del hombre en el puesto, del puesto en la empresa y del hombre en otros puestos. Estas distintas posibilidades deben ser coordinadas por el administrador de personal y el supervisor para que la remuneración crezca en armonía con el desarrollo del empleado en la organización.

La carrera es un elemento importante para la mayoría de quienes trabajan en una organización, aunque con distintas tonalidades. Nos importa aquí la correcta evaluación de las posibilidades de carrera de una persona en una organización. Esta evaluación tiene dos aspectos a considerar, importantes por igual, que son el del hombre y el de la empresa. No sólo debe atenderse a las posibilidades del hombre en abstracto, sino que debe hacerse dentro de la estructura organizativa, lo que requiere un análisis realista de parte de los responsables. Debe tenerse en cuenta que tanto la capacitación como la remuneración deberán ser tratadas de distinta manera de acuerdo con la carrera que se prevea para el empleado, y que tanto si la previsión es demasiado alejada de la realidad cuanto si no se hace, tendremos problemas.

El tercero y último de los elementos funcionales es la capacitación. Como capacitarse es una manera de desarrollarse, existe una cierta tendencia a confundir capacitación con desarrollo. La capacitación es un instrumento para ayudar al desarrollo de una persona, pero no es el desarrollo de esa persona ni tampoco el único elemento. Además, buena parte del desarrollo de una persona en sus conocimientos procede de su evolución emotiva, lo que excede la sola función del capacitador.

La capacitación es un elemento que debe ser administrado nuevamente de acuerdo con las posibilidades de la persona en la organización, de acuerdo con sus necesidades en ella y también en materias que no hacen directamente a sus intereses directos en la empresa. Las empresas suelen olvidar que quienes trabajan en ellas deben crecer de una manera armónica para ser personas. Y al no tomar en cuenta ese aspecto fundamental se perjudican porque no cuentan con hombres más enriquecidos. Es decir, que quien más tiene más puede dar y, aplicado al caso, quien más desarrollado está más podrá dar a la empresa. Las compañías esperan normalmente que el empleado busque ese desarrollo fuera de la misma y sin su ayuda. No toma en cuenta la importancia del estímulo ni las dificultades en tiempo y en dinero que tiene el hombre de hoy. Muchos supervisores que

cometen errores fundamentales no los cometerían si tuvieran suficiente riqueza interior para entender su circunstancia en la vida, para comprender las necesidades de los demás, para advertir el mundo en que vivimos, para gozar en el ocio. Y aunque todos tenemos nuestras ideas sobre estos temas fundamentales, todos también tenemos una formación parcial, mejorable, y casi siempre nuestras ideas y sensaciones están atrasadas algunos años respecto de la realidad actual, lo que es muy poco beneficioso para nosotros mismos y para los demás.

IMPULSOS O PLANEAMIENTO

La mayoría de las empresas se mueven hoy en nuestro país sobre la base de impulsos en materia de desarrollo. Aun algunas de aquellas pocas que tienen organizado un método de planeamiento caen con relativa facilidad en la tentación de la inspiración momentánea en sustitución del plan madurado y coherente.

Si bien no cabe duda de que periódicamente se producen hechos imprevisibles que implican una modificación en el planeamiento original, esto no es causa suficiente para abandonarlo. Todo aquel que trabaja en el área de lo humano sabe que es normal que se produzcan cambios. Usualmente, una vez que se ha hecho un plan en la empresa y se lo sigue, empiezan a producirse hechos no previstos, en mayor o menor medida. Estos hechos pueden deberse a los hombres o a la empresa. Son hechos directos de los hombres las renunciaciones, las negativas a trasladarse, los pedidos de cambio. Son hechos indirectos de ellos los planes de ampliación, las modificaciones de productos o de mercados, los cierres de establecimientos.

A raíz de estos y otros sucesos el plan primero sufre modificaciones. Es lo natural. Estos cambios no invalidan la importancia del planeamiento. Sigue siendo necesario estudiar el desarrollo del personal. Quizá la acción efectiva varíe. Éste será el resultado de una situación determinada, de una decisión.

Pero ello no implica de ninguna manera la inutilidad del planeamiento, y mucho menos su sustitución por un método impulsivo.

Quienes trabajan en la empresa tienen la sensación clara de que la dirección se ocupa o no de ellos en la medida en que notan una cierta ilación en los actos gerenciales. Esto no es algo que se pueda inyectar en el personal. Se puede anunciar y demostrar la realidad del anuncio hecho. Pero no bien se empieza a obrar por impulsos, el cambio se hará notar rápidamente. El personal tendrá en seguida la sensación de la medida en que la acción gerencial es coherente.

Cuando la dirección de la empresa actúa por impulsos, la sensación de incoherencia implica para la gente falta de preocupación de la gerencia para con el personal. Se trasluce como que algunos enterados consiguen que la dirección les preste atención y aun ello por periodos relativamente breves. El ambiente en la empresa no será bueno en este sentido, ya que lo que está dando la dirección en última instancia es una imagen de arbitrariedad. Esta es la peor impresión que una gerencia puede dar. El personal necesita sistemáticamente tener la impresión de que quienes lo dirigen son ante todo equitativos. Este principio, que no se discute en materia de remuneraciones, es igualmente válido para las demás acciones gerenciales. La necesidad de equidad en materia de remuneraciones no es algo propio de la compensación, una acción que hace al pago por sí mismo. Esta necesidad deriva de la general de ser tratado como el otro, variando en alguna medida el deseo de recibir más que el otro, pasando por la de recibir igual y aceptando ser tratado como el otro, según las diferencias que suponen las personalidades y situaciones de cada uno.

A pesar de lo difícil que puede parecer, no es imposible ser equitativo. Es notable, pero el personal reacciona en forma favorable toda vez que la dirección demuestra su intención de ser equitativa aceptando los errores que se puedan producir; pero no están dispuestos a admitirlos cuando la dirección se les antoja arbitraria.

PLANEAMIENTO DEL DESARROLLO

Durante muchos años se ha partido de la denominación *planeamiento de carrera*, para definir la técnica de coordinar la evolución de cada uno de los miembros de la empresa en ella. El título queda reducido a los cambios de puesto del empleado en la empresa, no abarcando sino una parte de la cuestión.

Al proponer el cambio de nomenclatura de esta técnica lo hacemos pensando en que lo que realmente interesa es el desarrollo del ser humano que trabaja en la empresa. Esta no es una actitud lírica preocupada por asuntos que van más allá de la conveniencia de la empresa. La realidad es que la compañía se mueve y existe por los seres humanos que la componen. No importa solamente cuáles serán los puestos que estas personas ocuparán en ella. Importa cómo estarán preparadas para ello, cómo se desarrollan técnicamente, cómo se desarrollan a nivel personal. Cada vez estamos más convencidos de que importa mucho cómo se desarrolla a nivel personal un empleado, especialmente cuando se desempeña en niveles superiores, cualesquiera que sean. En estos casos, resulta imprescindible tener un buen desarrollo a nivel personal que permita a la persona aceptar, entender, coordinar, ayudar a los otros, con todo el cúmulo de problemas que esto supone.

A nivel no supervisor, el desarrollo de cada una de las personas ayudará a mejorar las posibilidades del grupo, tanto en lo que hace al tratamiento de los problemas que puedan aparecer, cuanto a la tácita eliminación de problemas que aparecen cuando no se da este adecuado desarrollo.

Las técnicas a aplicar para el puro planeamiento de carrera, para el planeamiento del desarrollo estrictamente técnico y para el planeamiento del desarrollo global no difieren fundamentalmente. Suponen más un cambio en la actitud de quienes las manejan que un cambio en las técnicas en sí mismas. Este

cambio de actitud para pasar del planeamiento de carrera puro al planeamiento de desarrollo técnico es ínfimo; es mayor el cambio que se necesita para pasar del planeamiento de desarrollo global, ya que éste implica el reconocimiento de la persona humana, lo que por lo general no se da en la medida conveniente; supone asimismo el convencimiento de que ayudar a este desarrollo es una inversión por conveniencia, no beneficencia; supone finalmente encontrar las mejores formas para ayudar a este desarrollo.

Son tres puntos muy difíciles que requieren meditación. Porque así como son difíciles, son también importantes para las personas, para las empresas y para nuestra sociedad.

DEFINICIÓN DEL PLANEAMIENTO

Planeamiento del desarrollo es el conjunto de técnicas que tienen por objeto coordinar los esfuerzos tendientes a ayudar a la evolución positiva de las personas que componen un grupo.

Es decir, que lo que estamos tomando en cuenta es que hay una intención de ayudar a que las personas que forman un grupo se desarrollen. No existe la pretensión de desarrollarlos, ya que éste es un esfuerzo estrictamente personal, sino tan sólo el deseo de que este desarrollo se produzca. Y para ello se quieren ofrecer los elementos que puedan ayudar a la persona a desarrollarse. Para no incluir en la definición el término definido, hablamos de evolución positiva, por cuanto entendemos que estas dos palabras sitúan correctamente el concepto de desarrollo.

Para esta ayuda se harán una serie de esfuerzos que se concretarán a través de distintas acciones y decisiones. Estas acciones y decisiones serán coordinadas por un ente, centro, técnica, para que den sus mejores frutos. Y entonces este centro y esta técnica es el planeamiento del desarrollo buscado.

TÉCNICAS QUE HACEN AL PLANEAMIENTO

Las técnicas que se usan para concretar el planeamiento son las siguientes:

- estándar de puesto o profesiograma;
- inventario de personal;
- evaluación de desempeño;
- hoja de planeamiento;
- organigrama funcional;
- organigrama de reemplazo;
- carrera tipo;
- pirámide;
- plan de capacitación;
- lista de potencial.

De estas técnicas hemos hablado ya, y sobre estándar de puesto y profesiograma al estudiar empleo.

A través del inventario de personal trataremos de tener todos los datos que hacen a quienes están involucrados, en el grupo de que se trate, para mejorar nuestra elección.

A través de la evaluación de desempeño tendremos la opinión de la supervisión sobre las necesidades y posibilidades del empleado, de donde nos derivarán fácilmente la lista de potencial y el plan de capacitación. Aquélla nos permitirá evaluar el tipo de potencial y los niveles donde este potencial existe en la empresa. El plan de capacitación será la concreción de nuestra acción para el entrenamiento del personal. Tendrá también otros elementos a través de los cuales ayudaremos al desarrollo personal del empleado.

Las hojas de planeamiento serán las gratificaciones del desarrollo en función de las carreras que prevemos dentro de la empresa para cada persona involucrada en el planeamiento. El organigrama funcional nos permitirá visualizar la estructura actual de la empresa y la ubicación de cada uno de los miembros del grupo que estamos tomando en cuenta. De él sur-

girán con relativa facilidad las carreras tipo sobre las que seguiremos nuestra línea de pensamiento futuro. El conjunto del organigrama nos permitirá estudiar la pirámide de la empresa, y nos facilitará los estudios sobre las posibilidades reales de movimientos en la compañía. El organigrama de reemplazo, por fin, nos permitirá contar con los posibles reemplazantes de cada puesto.

Con estas técnicas, que analizaremos más adelante, tendremos una información rica sobre nuestra organización y sobre aquéllos que la componen. No siempre se usarán todas y quizá los medios con que contamos hagan que debamos hacer elecciones entre ellas. Como lo ideal no siempre es aplicable, trataremos de elegir aquellas técnicas que estemos en condiciones de desarrollar y nos den elementos suficientes para el objetivo perseguido.

EL PLANEAMIENTO DE DESARROLLO Y EL SINDICATO

Cuando se habla de *planeamiento de desarrollo* se acostumbra a hablar del personal que no está incluido en un convenio colectivo, partiendo de la base de que no se puede hacer planeamiento del personal dentro del convenio.

En este ámbito, si se tiene noticia de que alguna persona es muy buena, quizá se la saque de convenio; a veces se cuenta con listas por especialidad para el caso de que se produzca alguna vacante fuera de convenio; y aun alguna empresa llega a hacer una calificación elemental de ese personal... pero está en nuestra mentalidad la actitud de no entrar en el espinoso terreno del planeamiento de desarrollo del personal dentro de convenio.

Si se comparan los dos ámbitos, el de fuera y el de dentro de convenio, la organización que corresponde a esta última cuenta con mayor cantidad de puestos y mayor cantidad de puestos iguales; también suele cambiar menos. Es decir, que

el nivel tecnológico y la acción del sindicato hacen que haya muchos puestos a nivel de acción mecánica; que haya una cantidad de puestos iguales entre sí, "puestos repetidos"; y cada vez que se produzca una vacante el sindicato pida su cobertura (o la eliminación del trabajo), con lo que se tiende a una estructura estática.

Por contraposición, en el área fuera de convenio los puestos no suelen ser repetidos, sino que suelen tener cuotas de ingredientes que los hacen distintos; ante una vacante se puede repartir el trabajo, revaluando los puestos que reciben la nueva carga, y la estructura resulta más ágil.

Sin embargo, en el ámbito de personal dentro de convenio se hace planeamiento, aunque sea un planeamiento rígido o casi embrionario.

Los sindicatos nacieron enfrentando a las empresas, y en esa actitud buscaron parámetros que evitaran que el personal sufriera injusticias. Sin entrar a valorar la realidad de esta actitud sindical, interesa a nuestros efectos, porque ella da como resultado la elección de un elemento absolutamente objetivo para regir la carrera del personal cubierto por convenio. Este elemento lo encuentran los sindicatos en la antigüedad en el empleo. El transcurso del tiempo es incontrovertible y ocurre al margen de consideraciones personales o grupales.

Las compañías confeccionan entonces listas denominadas "cadenas", "elencamientos", "padrones", etc., donde se llevan los órdenes correspondientes a la ocupación de los puestos de acuerdo a la antigüedad de las personas; a través de estas listas se realiza un primitivo planeamiento de carrera.

Aparte de este principio de la antigüedad, los sindicatos han ido admitiendo la introducción de otros elementos. Y así, quien no acepta su promoción cuando le toca, pierde el derecho en lo futuro, en general o sólo para esa área; quien ha llegado a un nivel de medio oficial en mantenimiento no puede pasar a explotación; quien no cumple con algunos requisitos mínimos de estudio no puede ascender, etc. Han aceptado también el principio de "capacidad, conducta y antigüedad" que por su

orden determinan los ascensos. Los sindicatos aceptan estas modificaciones al rígido principio de la antigüedad porque las circunstancias demuestran su razonabilidad y son sus miembros quienes en definitiva lo desean, como elementos "justos".

O sea, que no se actúa el planeamiento de desarrollo en el ámbito del personal dentro de convenio por la resistencia de los sindicatos a cambiar su principio de la antigüedad. Pero los mismos sindicatos aceptan excepciones a su principio cuando determinadas circunstancias aconsejan cambios, siempre y cuando esta excepción no dé lugar a arbitrariedades por parte de la empresa.

Es evidente que el primer elemento que encontramos en el campo sindical es la desconfianza hacia la empresa. El segundo es el temor al cambio.

El sistema de la antigüedad ha demostrado a través del tiempo su seguridad; es un sistema generalmente aceptado por los empleados. Cualquier salida de este sistema produce una sensación de inseguridad y de temor a las consecuencias del cambio.

Sin embargo, como el sistema de antigüedad produce una cantidad de injusticias, no cabe duda de que tanto el personal como el sindicato preferirían en alguna medida un sistema más "justo". El problema es que todos los sistemas "justos" tienen una dosis de subjetividad por parte de la supervisión que los hace inaceptables para el sindicato. Esta actitud supone una desconfianza mucho más concreta: la del supervisado hacia su supervisor.

Aparentemente, nos hemos encontrado con un punto de desacuerdo que tiene un receptor bien concreto: el supervisor.

La cuestión radica eventualmente en cuál es el ambiente que se vive en la empresa. Si el subordinado piensa que tiene un buen supervisor y que la empresa es ecuaníme, con explicar bien de qué se trata será suficiente. Desde este primer punto ideal hasta su antagónico (donde el subordinado piensa que su supervisor es malo y que la empresa trata de "sacarle el jugo"), hay una amplísima gama de posibilidades que habrá

que evaluar en cada caso. En estos temas, es imposible sacar conclusiones generales sin grave riesgo de confusión.

La aplicación de las técnicas de planeamiento, que se verán más adelante, son perfectamente utilizables para el caso del personal dentro de convenio. A los problemas que usualmente se plantean al poner en práctica estas ideas hay que añadir, en el caso del personal dentro de convenio, la presencia del sindicato.

Esta presencia no debe ser considerada irritante a los efectos de los planes que se desean concretar. Puede ser en cambio de gran ayuda si esos planes son coherentes y ajustados a la realidad y si el sindicato y la empresa mantienen relaciones cordiales que permitan concretarlos.

Desde el punto de vista de la compañía, es necesario hacer un plan coherente y que esté dentro de lo que el ambiente puede aceptar. Es decir, de nada sirve construir un sistema complicado y esotérico si nadie lo va a entender; o tan elemental que no ofrezca las mínimas garantías de seguridad hacia el cambio que se proyecta.

Como tercer punto se requiere estar en buenas relaciones con el sindicato. No pretender ponerse de pronto en buenas relaciones para venderle la idea del planeamiento.

Estas buenas relaciones implican que se tienen buenas comunicaciones con él y, sin duda, que el nivel de desconfianza es muy bajo.

El cuarto punto es informar. Es importante que la información sea clara y que la posea no sólo el sindicato sino el personal.

El quinto y último punto es aclarar y convencer al sindicato y al personal de que el sistema que se propone es "justo", es decir, que tiene la cantidad suficiente de elementos objetivos y de distintos enfoques como para asegurar un buen nivel de equidad.

Desde el punto de vista del sindicato, el problema consiste en bajar el nivel de desconfianza si fuera alto; no creer que está "cediendo derechos" sino que, por el contrario, puede bene-

ficiar en mayor medida a quien se haya esforzado más. Tiene que lograr que el plan sea practicable y no una quimera que se evaporará al enfrentarse con la realidad o una fuente de reclamaciones constantes, ya porque deja mucho margen a la decisión del supervisor, o porque al no estar bien hecho se cometen errores evidentes en su nombre.

Intentar hacer planeamiento de desarrollo en el ámbito del personal dentro de convenio requiere una empresa activa y moderna, un sindicato a la altura de tal empresa y una tarea ardua a cumplir. Es concretamente una manera de capacitar mejor, de estimular más y de ayudar positivamente a la realización de una cantidad de personas que hoy quizá vegetan en esos puestos cuando tienen capacidad potencial que rendir en la sociedad en general y en la empresa en particular, sin la posibilidad actual de concretarlas.

CAPÍTULO II

TÉCNICAS DEL PLANEAMIENTO

INVENTARIO DE PERSONAL

Cuando en una empresa se decide hacer el inventario de personal, existen ya una serie de constancias sobre cada empleado a través de legajos o fichas. El primer paso será analizar qué datos se tienen, y qué seguridad ofrecen esos datos.

Lo que en esencia buscamos a través de un inventario de personal, a los efectos del planeamiento, es conocer el nivel de estudios y la experiencia de cada empleado.

Pero ésta suele ser una buena oportunidad para poner al día los archivos, a poco que se sospeche que puede haber errores en ellos. Así, el inventario puede convertirse en un relevamiento completo de los datos de cada empleado.

De esta manera se articula un formulario que permitirá abastecer el archivo o los legajos con datos al día, revisar las declaraciones sobre salario familiar, chequear la situación del empleado frente a los servicios sociales de la empresa; además, puede ser un buen momento para articular todo ello archivándolo en una computadora.

Si la decisión es ampliar la finalidad original de buscar solamente los niveles de estudio y experiencia, convendrá que se forme una comisión con representantes de cada uno de los sectores interesados. En cualquier caso convendrá contar con el asesoramiento del *departamento métodos*.

**RELEVAMIENTO DE
DATOS PERSONALES**

NOMBRE Y APELLIDO _____

FECHA _____

A. Identificación

Firma del empleado _____

01	NUMERO DE LEGAJO										Nº AF. CAJA JUB.										
APELLIDO Y NOMBRE															SEXO	FECHA NACIM.			L.E. NUMERO		
																DIA MES AÑO					
CEDULA DE IDENTIDAD										NACIONALIDAD					JUBILADO DE						
NUMERO					EXPEDIDA POR																
ESTADO CIVIL					DOMICILIO																
					CALLE					NUMERO					PISO	DEPTO.					
LOCALIDAD															FERROCARRIL						

B. Actividades en las que posee experiencia

1		6	
2		7	
3		8	
4		9	
5		10	

Departamento o Empresa donde las desempeñó		CODIGO	DESDE		HASTA		
			MES	AÑO	MES	AÑO	
02							

C - Estudios Cursados

03	ESTUDIOS	ESTABLECIMIENTO	AÑOS O ASIGNATURAS	
			APROB. TOTAL	
PRIMARIOS				
			1	
SECUNDARIOS				
			2	
SUPERIORES				
			3	
UNIVERSITARIOS				
			4	

D - Grupo Familiar - Cónyuge

04	APELLIDO Y NOMBRE										VIVE	CON	UNI	FECHA CASAM			ACAR	CONV	SFAM
														DIA	MES	AÑO	SINO	SINO	SINO
FECHA NACIMIENTO			DOCUMENTO DE IDENTIDAD			C.I. L.E. L.C.		PASAPORTE			TRAB.								
DIA MES AÑO			NUMERO			EXPEDIDO POR			SI NO		SI NO								

E - Otros

05	PARENTESCO	APELLIDO Y NOMBRE										VIVE	SEXO	ACAR	CONV	IMPED
											SINO					
FECHA NACIMIENTO			DOCUMENTO DE IDENTIDAD			C.I. L.E. L.C.		PASAPORTE			TRAB.		AÑOS ASIG.			
DIA MES AÑO			NUMERO			EXPEDIDO POR			SI NO		APRO TOTAL					

05	PARENTESCO	APELLIDO Y NOMBRE										VIVE	SEXO	ACAR	CONV	IMPED
											SINO					
FECHA NACIMIENTO			DOCUMENTO DE IDENTIDAD			C.I. L.E. L.C.		PASAPORTE			TRAB.		AÑOS ASIG.			
DIA MES AÑO			NUMERO			EXPEDIDO POR			SI NO		APRO TOTAL					

05	PARENTESCO	APELLIDO Y NOMBRE										VIVE	SEXO	ACAR	CONV	IMPED
											SINO					
FECHA NACIMIENTO			DOCUMENTO DE IDENTIDAD			C.I. L.E. L.C.		PASAPORTE			TRAB.		AÑOS ASIG.			
DIA MES AÑO			NUMERO			EXPEDIDO POR			SI NO		APRO TOTAL					

Tomada la decisión del campo que se va a abarcar, la siguiente tarea consistirá en aclarar los puntos oscuros que se plantean, lo que se hará bien en el seno de la comisión o con *métodos*, según cuál haya sido la decisión final respecto del procedimiento a seguir.

Los primeros problemas a resolver son:

- diseño e impresión del formulario;
- codificación de las experiencias de los empleados;
- uso de encuestadores o llenado directo por los interesados;
- información;
- revisión de los formularios llenados;
- canalización de la información de los centros interesados;
- tiempo de la encuesta;
- mantenimiento al día de la información;
- formulario;
- receptor;
- uso de computadora o máquina convencional.

El diseño del formulario conviene dejarlo en manos del *departamento métodos*, quien lo hará de acuerdo con las técnicas en vigor y las normas de la empresa en materia de formularios.

Sin embargo, y a título informativo, las páginas anteriores contienen un ejemplo sucinto de formulario del tipo amplio; es decir, a través de él se busca completar datos que hacen a legajos del personal y a los servicios sociales de la empresa.

Conviene que la impresión sea de buena calidad, lo mismo que el papel que se utilice, para facilitar la lectura y admitir eventuales borrados.

En este formulario se ha dejado un lugar para la firma del empleado, a los efectos de que éste sienta que se está comprometiendo en su declaración.

Los datos de carácter estadístico seguramente no serán causa de controversia. En cambio, los datos en que se hace referencia a la experiencia afectarán las posibilidades futuras del empleado. Cada vez que se produzcan vacantes para las que él se sienta candidato, deberá tener en cuenta si existe información sobre su experiencia en el tema que se trate. Si no existe, no se lo tomará en cuenta. Por otro lado, si es llamado en función de una experiencia que dice poseer, deberá demostrarlo.

Estos dos aspectos deberán aclararse bien para lograr una información válida. Y la firma al pie tiene la importancia de darle el valor de declaración formal.

Cuando el inventario se haya completado nos encontraremos con un verdadero universo de actividades. Desde luego, convendrá limitar las áreas para no congestionar innecesariamente nuestra información. Pero pienso que esta limitación debe ser hecha con espíritu amplio. Un empleado puede decirnos que ha sido fotógrafo y nosotros fabricamos telas; podría decirse que ese dato no nos interesa; sin embargo, es preferible tener registrado ese dato a salir a buscar un fotógrafo para el *house-organ* que se ha decidido hacer.

CODIFICACIÓN

En el ejemplo de formulario que se da, puede observarse que en el cuadro 02 se dejan al final seis columnas en blanco. Esas columnas sirven para anotar el código correspondiente a la actividad de referencia.

Este código se puede colocar mientras se llena el formulario o posteriormente. Ello dependerá de si el inventario se hace por medio de encuestadores o por llenado directo del empleado, y en el primer caso dependerá de si tenemos un código inicial o primario para que el encuestador pueda codificar la actividad. Si hacemos el inventario por llenado directo a través del empleado o si no tenemos un código inicial, comenzaremos la tarea

de clasificación de las actividades en las que los empleados tienen experiencia una vez que el inventario esté terminado.

Si tomamos una empresa de mil personas y atribuimos un promedio de cinco actividades por persona, estaremos enfrentando una selva de cinco mil actividades sin ningún tipo de ordenamiento previo.

La tarea es por demás excesiva.

Por ello conviene tener un código lo suficientemente amplio como para permitir la codificación en el momento. Y si decidimos hacer el inventario por llenado directo del empleado, podremos encargar la tarea de precodificación al grupo responsable de chequear el correcto llenado de los formularios.

Hacer un código como el de que se trata es un trabajo enorme. Sin embargo, algunas instituciones lo han hecho y en tal sentido me permito mencionar el realizado por la O.I.T., que es particularmente completo y que, por su clasificación decimal, permite cortes y ampliaciones sin que se pierda el orden primitivo.

Una vez completada la tarea del inventario se deberán analizar las actividades que no han encontrado cabida en la precodificación. Si están dentro de los límites que nos hemos fijado, o es razonable incorporarlas en esos límites, les daremos un código dentro del orden inicial elegido.

El segundo análisis que corresponderá hacer es el del universo de actividades que ahora, ordenado, se nos presenta ante nuestros ojos. De él podremos concluir la ampliación de algunos códigos o la reunión de otros. Esta tarea debe ser decidida en cada caso de acuerdo con la circunstancia que se presenta.

LLENADO DEL FORMULARIO

El tercero de los puntos a que hicimos referencia es el del uso de encuestadores o, en su defecto, el llenado directo por cada interesado.

En principio, ya se señaló que el uso de encuestadores permite la precodificación simultánea que en caso contrario deberá hacerse en un grupo de trabajo posterior.

Una encuesta del tipo de la propuesta insume en su llenado entre 20 y 30 minutos. Tomando en cuenta la cantidad de personal a inventariar y el tiempo en que queremos hacer el trabajo, podremos decidir la cantidad de encuestadores que precisamos.

O sea que:

$$\text{Cant. Encuest.} = \frac{\text{Cant. Pers.}}{16} \times \text{días}$$

donde x es una cantidad determinada por nosotros. Se toma como base del cálculo una jornada de 8 horas.

El uso de encuestadores nos permite:

- instruir con mayor detalle sobre las finalidades que se buscan;
- hacer un esfuerzo de instrucción menor;
- obtener resultados homogéneos;
- controlar mejor los tiempos de cumplimiento del trabajo;
- disminuir enormemente el porcentaje de errores de llenado;
- precodificar simultáneamente;
- aligerar el trabajo de control;
- facilitar la tarea del coordinador del área;
- ahorrar papelería.

Pero el encuestador nos cuesta dinero. A veces se podrá formar un equipo con personal de la empresa, pero normalmente las compañías no están en condiciones de formar un equipo transitorio con personal de eficiencia media.

Por otra parte, el uso de encuestadores supone el nombramiento de coordinadores del área (gerencias, departamentos, etc.), que serán los responsables de "alimentar" su tarea. Para

ello designarán a los empleados que deberán presentarse a hacer la encuesta al día siguiente con la indicación de los datos que deberán traer consigo; llegado el día, regularán el flujo de gente al lugar de la encuesta de manera que no se produzcan "lagunas de llenado" ni que se reúna gente innecesariamente con la correspondiente formación de corrillos.

Pero si no se hace por encuestadores, estos coordinadores deberán canalizar todo el envío de papeles hacia y desde el personal. Esta tarea puede estar a cargo de quienes realizan el inventario, pero en definitiva los tiempos son los mismos, si no mayores, ya que el coordinador sabe dónde encontrar enseguida a cada empleado y quien viene de otro departamento deberá buscarlo en mayor o menor medida, con la pérdida de tiempo consiguiente. En definitiva, el uso de encuestadores resulta ser beneficioso, sean empleados de la empresa o encuestadores externos.

En cualquiera de estos dos casos será conveniente reunirlos previamente y entregarles la precodificación, el formulario y las instrucciones para su llenado, y estudiarlos en conjunto para evitar errores en el llenado.

A esta reunión convendrá que asistan los coordinadores de las áreas para que conozcan en detalle el trabajo en el que van a colaborar y tengan oportunidad de preguntar y sugerir. Para que ello sea posible tendrán que haberse definido las áreas y pedido la designación del coordinador al gerente respectivo, con indicación del tiempo que insumirá el trabajo del empleado y estimación de fechas.

Convendrá hacer un comunicado al personal explicando la finalidad que se persigue y la mecánica que se aplicará.

Si se decide hacer el inventario por llenado directo, tras el comunicado a que se alude en el párrafo anterior, convendrá distribuir formularios e instrucciones para su llenado a cada empleado. En este caso, las instrucciones deberán ser más amplias y más claras que en el caso de hacerlo a través de encuestadores.

No es conveniente hacer reuniones informativas con el personal. Y ello por la ímproba tarea que supone. Para una empresa

de 1.000 empleados se pueden estimar en 33 las reuniones necesarias. Esto y hacer directamente la encuesta es todo uno. Con el agravante de que en este caso el formulario no está aún llenado y precodificado después de las reuniones.

Una vez llenados los formularios convendrá formar un pequeño grupo que los revise para comprobar que no faltan datos. Este grupo puede encargarse de la precodificación cuando no se haga en el momento del llenado. Puede asimismo ir anotando las actividades que no han podido ser precodificadas en caso de que esta tarea se haya hecho simultáneamente con el llenado del formulario.

Convendrá que este grupo se encargue de la canalización de la información a cada uno de los sectores que han intervenido en el inventario. Esto puede hacerse sacando copia en algún tipo de máquina fotográfica, o similar, de la parte del formulario que corresponda. Esto no es necesario si se utilizaran los servicios de una computadora.

Al comenzar la tarea del inventario, convendrá estudiar los tiempos de realización de cada tarea. De acuerdo con el tipo de inventario que se haga, y la magnitud de la empresa, ésta puede concretarse en un PERT, en un diagrama de barras o en una anotación simple.

MANTENIMIENTO AL DÍA

En el mismo momento en que se ha llenado cada formulario empieza el cambio. Cuanto más amplio sea el inventario, será mayor la posibilidad de nuevos datos y modificaciones.

Por ello conviene diseñar, mientras se prepara el inventario, un formulario de cambios que, en definitiva, es una versión del formulario de relevamiento. Conviene que se designe en ese momento el área responsable de recibir los cambios y que esta designación sea hecha explícitamente, aunque se trate de la oficina que siempre los ha recibido. No hay que olvidar que en el inventario intervendrán una cantidad de personas que por su

sola presencia pueden hacer pensar a los empleados que los cambios deberán ser entregados a ellos. Si terminado el relevamiento los cambios se "cruzan", el relevamiento puede perder vigencia muy rápidamente.

Para hacer más ágil el proceso del nuevo sistema, es aconsejable entregar al empleado un ejemplar del formulario de cambio, al momento de hacerse la encuesta o al entregarle el formulario de relevamiento para su llenado.

COMPUTADORA O MÁQUINA CONVENCIONAL

En los casos de empresas medianas o grandes es conveniente el uso de una computadora o máquina convencional para el manejo de los datos relevados.

Si la empresa de que se trata ya tiene una computadora, sus analistas de sistemas podrán solucionar los problemas técnicos que derivan del almacenamiento y constante cambio de datos.

Si la empresa no tiene computadora o máquina convencional pueden usarse los servicios de estudios asesores, que harán el trabajo por nosotros.

La ventaja indudable de esta manera es su versatilidad y rapidez. Cuando es dueña de una cantidad amplia de información, puede presentárnosla de cuantas maneras se nos ocurran y a gran velocidad. Realizadas por personal de oficina, estas tareas podrían llevar semanas, mientras la máquina tarda unas pocas horas.

Así podemos conocer velozmente quiénes en la empresa son ingenieros electromecánicos con orientación térmica, calificados "B", potencial "2"; o quiénes son grupo 10, casados, entre 25 y 30 años de edad, técnicos mecánicos, o...

Estas listas son muy útiles para quien trabaja en planeamiento.

Un buen registro sobre la experiencia del personal de nuestra empresa nos permitirá, por medio de los programas adecuados,

enfocar el problema del planeamiento desde distintos ángulos y sacar las mejores conclusiones.

En este aspecto, conviene llamar la atención sobre el problema de la rigidez de la máquina, repitiéndose aquí lo dicho al tratar el tema hablando de empleo.

HOJAS DE PLANEAMIENTO

Las hojas o cuadernillos de planeamiento son elementos de graficación del planeamiento de personal.

Esta graficación conviene hacerla solamente en los niveles altos de la empresa. Su elaboración es detallada y no se justifica realizarla para el personal administrativo u operario ni para los primeros niveles de supervisión. Como pauta puede decirse que en una empresa donde los niveles de evaluación de tareas son 10 ó 12, conviene hacer estas hojas hasta el nivel 6 ó 7.

La hoja de planeamiento es doble. A través de la lectura de la primera puede seguirse el movimiento de cada uno de los empleados involucrados durante los próximos años; a través de la segunda se podrá seguir la evolución de la organización y del organigrama de los próximos años. Ambas permiten advertir en poco tiempo de lectura la evolución de la empresa en materia de personal.

Los elementos formales de ambas hojas son:

POR PERSONA	POR PUESTO
Número de la persona	Número del puesto
Nombre de la persona	Título del puesto
Grupo de evaluación	Grupo de evaluación
Potencial	Antigüedad en el puesto
Edad	del ocupante actual
Antigüedad	
Antigüedad en el puesto	

Los nombres del puesto y de la persona, respectivamente, se colocan dentro del cuadro cronológico.

El conjunto permite ubicarse rápidamente en la lectura. Desde luego que ello resulta muy útil para el estudio de cada caso.

Conviene colocar un número correlativo e igual al puesto y a la persona que lo ocupa en ese momento. Si a eso le agregamos un índice numérico, facilitaremos la búsqueda y lograremos que las hojas sean consultadas más a menudo, llegando a que se conviertan en armas de trabajo comunes para los gerentes de nuestra empresa.

La edad y las antigüedades conviene mencionarlas en cifras al 31 de diciembre del año en curso. Así, si las hojas están confeccionadas en abril, que las edades sean las de los empleados al 31 de diciembre de ese año; lo cual quita dudas sobre el momento en que cumple años.

A los elementos dados se les puede agregar la última calificación obtenida, o las 2 ó 3 últimas. Sin embargo, hay que ser cuidadosos en el agregado de datos pues la lectura puede hacerse pesada o difícil.

La elección de los datos a señalar es una cuestión un tanto subjetiva. Los datos mencionados en la lista original son los recomendables teniendo en cuenta que la calificación está reflejada de alguna manera en el potencial que se le estima al empleado.

El número de datos se puede también disminuir, pero no es conveniente tomar una decisión que perjudique la comprensión del conjunto.

Estas hojas convendrá hacerlas semestralmente. La primera vez es bastante engorroso completarlas. Son muchos datos, nombres y puestos a tener en cuenta. Sin embargo, ese engorro desaparece en los siguientes trabajos; aquí, al trabajar sobre la base del anterior, se aligera enormemente la tarea.

Un tiempo de seis meses puede parecer corto. Pero si mantenemos el trabajo por más tiempo, los cambios nos habrán su-

perado y los gerentes de nuestra empresa no encontrarán utilidad en su consulta. Al hacer este tipo de tarea habrá que tener presente que es un servicio a la línea. Y en este sentido conviene mantenerlo al día con regularidad y en tiempos relativamente cortos y preestablecidos. Una manera similar de graficación es el organigrama de planeamiento, del que se da un ejemplo en la página siguiente, que se explica por sí mismo y resulta más económico y fácil de leer.

PUESTA EN MARCHA

La mecánica para la confección de las hojas u organigramas consiste en el llenado de borradores con todos los datos. Hecho esto se convienen reuniones con los gerentes de cada departamento o área mayor, para entregarles los borradores. Luego que los han estudiado en un tiempo preestablecido, los devuelven al sector responsable de la coordinación, que los confecciona y entrega a cada gerente los correspondientes a su área y a las áreas que están bajo su dependencia.

Pero esa mecánica supone varios acuerdos anteriores. Ante todo, se debe contar con la aprobación y el apoyo de la gerencia general. Hay que hacerles saber a los gerentes de qué se trata y cómo se va a proceder. Los gerentes de nivel inferior deben poder decidir sobre el futuro de su personal. Se debe aceptar que el área *staff* opine sobre los movimientos que proyecta el gerente.

Resumiendo, podríamos decir que se precisan los siguientes elementos previos:

- apoyo de la gerencia general;
- información a los gerentes;
- delegación para la carrera del personal a cada gerente;
- intervención activa del *staff*.

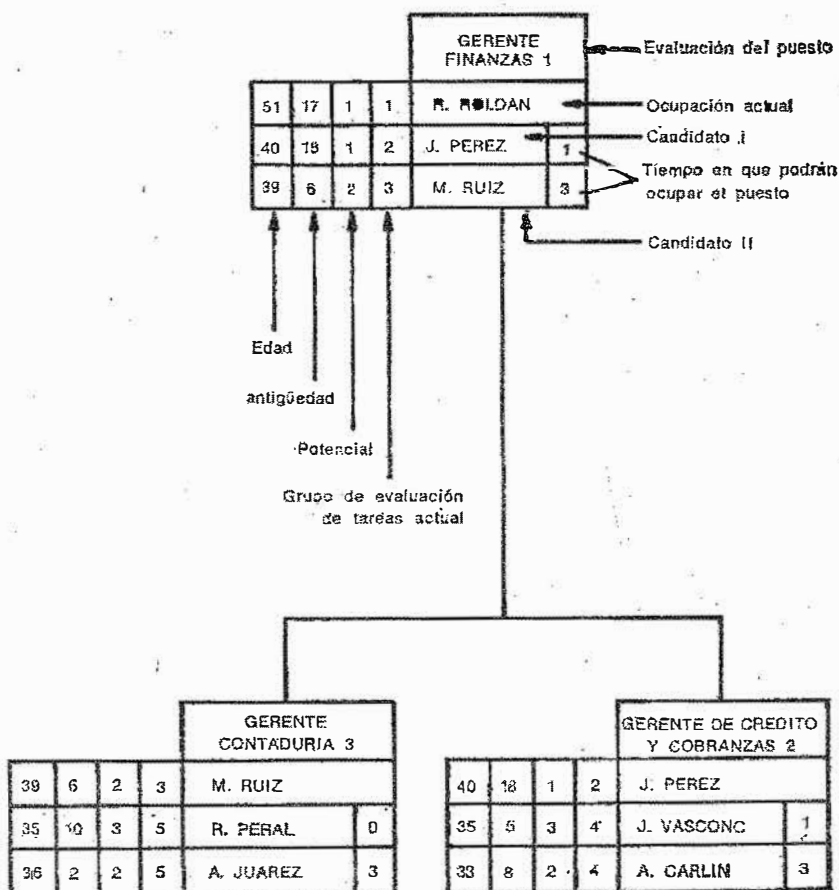
Nº	TITULO	GRUPO	ANTIG. EN EL P. OCUP.	1968	1969	1970
20.	Gte. de Impuestos	3	1-3-67	Pérez E. _____	_____	_____
21.	Subgerente	4	1-7-67	Arnedo A. _____	_____	Prento N.
22.	Asistente	6	1-6-65	Prento N. _____	_____	Ostiza R.
23.	Asistente	6		Vacante _____	Juárez R. (Nº 35)	_____
24.	Ayudante	8	1-1-68	Ostiza R. _____	Alfíno N. (Nº 18)	_____
25.	Ayudante	8	1-10-59	Parente A. _____	_____	_____

Nº	NOMBRE	GRUPO	POTEN CIAL	EDAD AL 31-12-68	ANTIG. AL 31-12-68	OCUPA EL PUESTO	1968	1969	1970
20.	Pérez E.	3	1	37	3	1-3-67	Gte. de Impuestos	_____	_____
21.	Arnedo A.	4	2	39	5	1-7-67	Subgerente	Gte. de Contad.	_____
22.	Prento N.	6	2	41	12	1-6-65	Asistente	Subgerente	_____
23.									
24.	Ostiza R.	8	2	29	4	1-1-68	Ayudante	Asistente	_____
25.	Parente A.	8	0	49	22	1-10-59	Ayudante	_____	_____

Si no se dan estas cuatro premisas las hojas de planeamiento no podrán cumplir su efecto.

Téngase en cuenta que normalmente los gerentes tienen una idea poco concreta sobre cómo van a mover a su gente en los próximos años. También a veces sobre cómo van a tener organizado su sector en el futuro.

Organigrama de planeamiento



La hoja u organigrama los pone en la necesidad de decidir sobre estos temas. En la mayoría de los casos se hará un ejercicio de clarificación de los proyectos, lo que sin duda es muy útil. Este esfuerzo que en primera instancia se les pide, puede ser causa de resistencia por su parte. Pero pasado el primer momento, cada gerente advertirá, luego del esfuerzo de concreción que se le ha pedido, que ha aclarado su pensamiento. La reacción siguiente será seguramente la de utilizar los servicios de la hoja u organigrama de planeamiento como medio de tener claramente planificado el futuro.

Se ha dicho antes que estos planes pueden hacerse cubriendo períodos de tres a cinco años. Desde luego que en una primera instancia conviene hacerlos por tres años, período que les permitirá a los gerentes definirse con bastante claridad sobre los demás y sobre sí mismos.

Parecería pues que hecho el primer esfuerzo se podría ampliarlo a un período de cinco años. Salvo algunas compañías, que por el tipo de organización o el mercado que ocupan no tienen mucho movimiento, este término puede considerarse excesivo. Este planeamiento se hace sobre la base de fechas ciertas; y al pasar del tercer año, la posibilidad de exactitud comienza a desvanecerse. Y se fijan fechas al tanteo. Ello puede hacer perder efectividad a todo el plan.

Una vez que el planeamiento a tres años se ha convertido en algo natural en la empresa, conviene trabajar un ideal a diez o quince años. En caso de que no haya ningún tipo de prospectiva ni de planeamiento general, se puede trabajar sobre la base de las posibilidades que los gerentes actuales puedan estimar en la organización de sus áreas para ese tiempo, analizando a continuación cómo afectan las jubilaciones nuestro capital humano y tomando un "colchón" para la rotación que haya en personal. Semejante ejercicio nos puede hacer advertir en un momento determinado que tenemos un exceso de potencial o un grave defecto en esta materia; o que el defecto está en la formación de mandos intermedios.

Este tipo de trabajo a largo plazo resulta en estimaciones que deben tomarse como tales y no como planes concretos, pero que tienen el valor de colocarnos en la senda de las necesidades futuras de la compañía.

PIRÁMIDE

Un elemento de estudio muy interesante para el responsable del planeamiento del personal es la "pirámide". La "pirámide" se forma sumando la cantidad de personas que hay en cada nivel de evaluación de puestos o categorías. Una vez sumadas, se grafican dando un largo proporcional a cada una de las cantidades, colocando esas líneas paralelamente una por encima de la otra, empezando por la de menor nivel y uniendo después los extremos de esas líneas en la vertical. Las figuras de la página siguiente dan una idea del resultado final de esa operación.

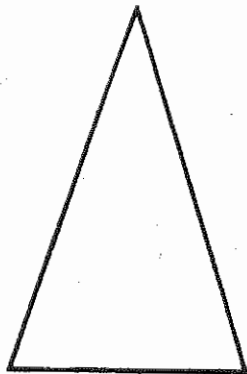
Terminada la graficación, ella nos da una imagen de cómo está estructurada la empresa en sus niveles y nos permite ver las posibilidades generales de movimientos ascendentes del personal.

La pirámide de toda la empresa no nos resultará muy útil para el planeamiento a menos que haya graves distorsiones. Sólo analizándola a través de su composición por áreas podremos sacar conclusiones más prácticas. Una pirámide global nos puede mostrar abultamientos producidos, por ejemplo, a causa de departamentos de investigación que amplían algunos niveles intermedios, pero que son en realidad compartimentos estancos en el conjunto de la empresa. O pueden aparecer suaves "cuellos de botella" que no perjudican el movimiento general del personal.

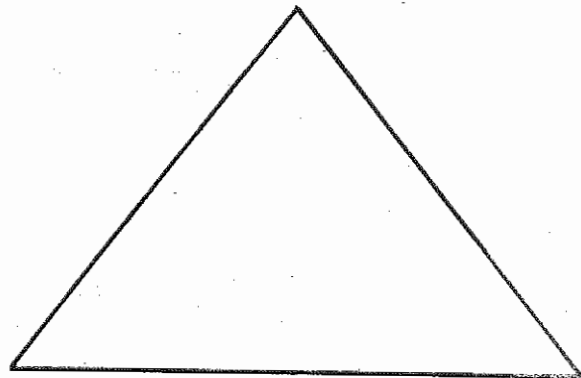
La pirámide global nos permitirá observar problemas de superestructura o de exceso o defecto en la organización de los niveles jerárquicos de la empresa.

El siguiente paso será estructurar pirámides por dirección, donde los campos son limitados y los efectos de abultamiento o estrangulamiento más claros.

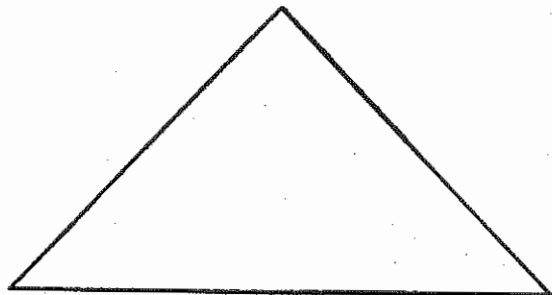
PIRAMIDE AGUDA



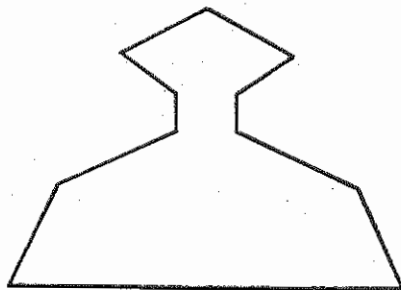
PIRAMIDE TIPICA



PIRAMIDE ACHATADA



PIRAMIDE ESTRANGULADA



Este paso convendrá apoyarlo con un estudio de pirámides por especialidad. Un caso fácil de implementar es el de las secretarías.

Podemos tener en la empresa un solo nivel de secretarías, no existiendo ninguna posibilidad de movimientos ascendentes. O podemos tener estructurada una carrera desde dactilógrafa hasta secretaria del presidente. Si hemos estructurado un tipo de carrera como ésta convendrá saber cuáles son las posibilidades reales de movilidad ascendente, cuántos puestos hay en cada nivel y cómo se nos presenta una graficación de ese campo.

Este ejercicio se puede repetir con cada especialidad que tengamos en la empresa "en circuito cerrado", o sea, con sólo los puestos que hagan a esa especialidad. Por supuesto, estas especialidades variarán en cada empresa.

Hacer el estudio de cada "circuito cerrado" no supone mantenerlo como tal; por el contrario, puede ser el factor que decida la conveniencia de intercomunicar dos o más "circuitos cerrados" a los niveles en que la pirámide aconseja hacerlo.

CARRERA TIPO

Luego, una vez que hayamos llegado a este punto, seguramente nos interesará estructurar el sistema de una forma más concreta. La manera es la *carrera tipo*.

Hemos tomado la pirámide global y la hemos desmenuzado en pirámides por dirección y en pirámides por especialidad. Ahora podemos desmenuzar la pirámide por dirección y por especialidad en un armado de los puestos que componen estas pirámides.

En la página siguiente se muestra un ejemplo de la carrera-tipo teórica. Esta técnica consiste en graficar los puestos que forman parte de una misma especialidad o dirección para señalar las posibilidades concretas del personal.

Esta graficación nos muestra claramente los abultamientos y los estrangulamientos que tenemos efectivamente en la empresa.

Este tipo de fenómenos es de aquellos que suelen pasar inadvertidos o sobre los que se tiene una ligera intuición. Estos fenómenos son los que fácilmente pueden ser causa de frustración • de pérdida de personal.

El análisis de los abultamientos y de los estrangulamientos o "cuellos de botella" en nuestra organización, nos permitirá, en la mayoría de los casos, solucionarlos haciendo derivaciones hacia otros sectores • uniones de intercambio con otras áreas.

Una vez estructuradas las carreras-tipo que puedan darse en la empresa, el planeamiento de la carrera del personal se hará de una manera fluida. Los gráficos estarán mostrando cuál es el próximo paso a dar; podremos ver dónde nos está faltando gente con potencial o dónde se están acumulando demasiadas personas con potencial; cuál es la mejor carrera para un *trainee*; en fin, sacaremos un sinnúmero de conclusiones que el graficado nos dará fácilmente y sobre las que volveremos más adelante.

Tomarse toda esta tarea para llegar a las conclusiones que se han esbozado como posibles parece un exceso de esoterismo. Se podrá argüir que los gerentes y los responsables de la administración de personal de la mayoría de las empresas, por no decir todas, pueden contestar a las preguntas cuyas respuestas nos dan la "pirámide" y la carrera-tipo.

Pero ésa no es una responsabilidad del gerente. El hombre en la línea no es quien debe preocuparse por estas cosas. Al margen de las consideraciones sobre el tiempo disponible, hay un hecho incontrovertible: no tiene visión completa de la empresa, que es la que permitirá armar los juegos de una manera coherente y útil al conjunto. Y, desde luego, el gerente o director general no es la persona indicada para hacerlo, aunque tiene efectivamente la visión del conjunto.

El responsable por la administración del personal de la empresa es el que debe dar estas respuestas, que nunca se conocen con la claridad debida. Y un buen camino para tener esa idea clara de la situación es el que se ha esbozado.

LISTA DE POTENCIAL

Las listas de potencial son la transcripción de los códigos de potencial. No son técnicas en sí mismas, sino maneras de visualizar y ordenar el potencial con el que contamos en un momento determinado.

De alguna manera pueden compararse con los mapas donde figuran las ubicaciones de las tropas: son una información para las decisiones del oficial.

Supongamos que hemos decidido fijar cuatro niveles de potencial:

- sin potencial;
- sin potencial en el área, pero con potencial en otra;
- potencial para un nivel más;
- potencial para dos niveles más.

Una vez que la evaluación de desempeño ha sido completada podemos hacer el mapa en un gráfico de doble entrada donde en una línea coloquemos los potenciales y en otra los grupos de las personas en el momento. Dentro del cuadro ubicamos a cada empleado con potencial en el lugar donde coinciden su grupo o categoría actual y el potencial estimado para él.

Por ejemplo:

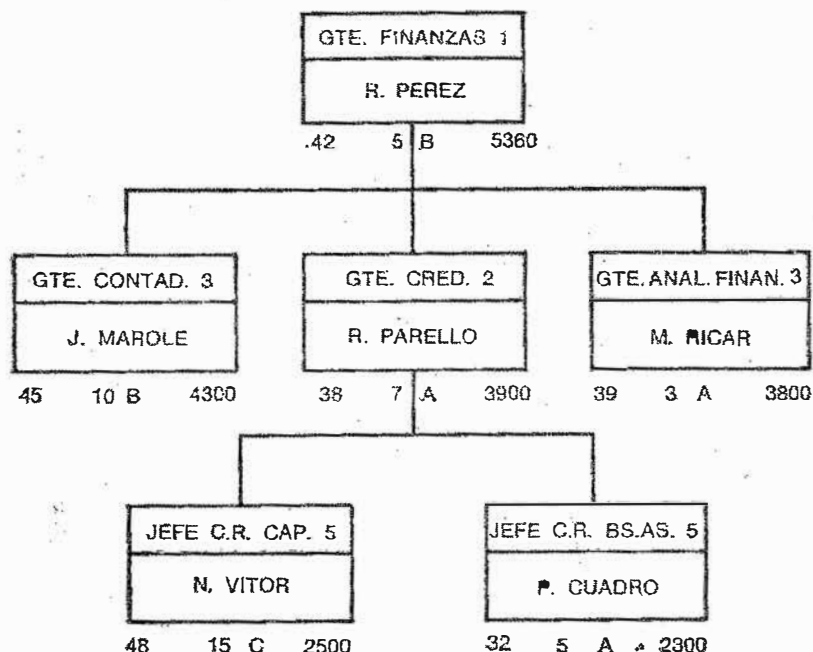
Grupo p/otra área	P/1 nivel	P/2 niveles
5	Mantel S. Valles R.	Pertosi M.
6	Artin R. Marcos J.	Pérez E.
7 Rolan J.	Antonelli R.	

De esta manera visualizamos el potencial, el nivel que en general tenemos en la compañía.

Este cuadro convendrá desmenuzarlo después por área para estudiar la perspectiva en cada dirección en particular. Entre ellos estarán seguramente los directores de mañana.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

El organigrama funcional sirve para visualizar nuestro inventario, por lo menos en sus partes más importantes. Fundamentalmente es el organigrama del grupo que se está estudiando, con la variante de anotar determinados datos en cada recuadro. La mejor manera de explicarlo es dando un ejemplo:



El número en el recuadro del puesto es el grupo en que está evaluado el puesto. Los datos que figuran al pie son, de izquierda a derecha: edad, antigüedad, última evaluación, sueldo actual. Estos datos pueden elegirse de distinta manera, aunque consideramos que con los indicados se consigue un buen retrato de grupo.

CAPÍTULO III

DINÁMICA DEL PLANEAMIENTO

Hemos recorrido el camino del planeamiento, estudiando sus distintos aspectos y sus técnicas. Después de haber desbrozado el campo, tras la filosofía nos quedan las técnicas a aplicar. Cada una se ha analizado, y se ha comentado una forma de aplicarla considerando los problemas que suele deparar su uso. Hasta ahora podemos decir que tenemos las armas y que conocemos su manejo. Nos falta ver qué ocurre si las queremos usar efectivamente. Y para considerar algunos aspectos que emergen de esta acción vamos a adentrarnos en la dinámica del planeamiento.

El planeamiento de desarrollo se inicia generalmente en una empresa que está en marcha. Es decir, que habrá que implantar en una organización en movimiento el planeamiento del desarrollo del personal que la integra.

La situación sería fundamentalmente distinta en el caso de una empresa que inicia su actividad y en cuya organización está ya previsto el planeamiento. En ella todo lo que se propone a continuación se hace desde el primer momento, sin problemas de urgencia ni de aglomeración. Pero éste, repito, no suele ser el caso.

Para trabajar en planeamiento de desarrollo en los términos que se han enunciado a lo largo de este libro, es necesario

que se haga evaluación de tareas y que se conozca la organización de la compañía.

Estos dos elementos previos a la puesta en marcha del planeamiento no lo impiden en una primera instancia. Es decir: en una empresa donde se desee hacer planeamiento de desarrollo hay que empezar por tener un inventario del personal y en caso de que no esté hecho hacer el relevamiento correspondiente; hay que hacer los estándares de puesto o profesiogramas y también la primera calificación del personal. Todo esto se puede hacer mientras se realiza la evaluación de las tareas.

Pero si se inicia todo a un tiempo el panorama de *administración de personal* se vuelve frondoso y puede inclusive fracasar por sobresaturación de la línea, que se ve de pronto indigestada con evaluaciones de tareas, decisiones de organización, inventarios de personal, decisión sobre estándares o profesiogramas y aun calificación del personal bajo su dependencia. Evidentemente, es más de lo que cualquier persona razonable puede soportar de una sola vez; al mismo tiempo, tendrá que solucionar los problemas típicos de su puesto.

Es por eso que conviene estudiar el caso de cada empresa en particular y, de acuerdo con ello, planificar la acción de tal manera que no se sobrecargue ningún área.

Una manera puede ser la confección simultánea, por la línea, de la descripción de funciones y del estándar del puesto; al tiempo que se preparan los elementos para la discusión sobre la estructura de la organización, lo que se hará sin duda a un nivel más alto que la tarea anterior.

El paso siguiente puede ser el inventario de personal, que recae más directamente sobre éste que sobre la supervisión que ha hecho el trabajo de evaluación de tareas.

Finalmente, la calificación completaría el primer estadio del proceso.

De esta manera se hace recaer el peso alternativamente en la supervisión en general, en las gerencias, en el personal y nuevamente en la supervisión, con lo que se trata de evitar la saturación de la línea.

Al iniciar todo este estudio, conviene hacer un PERT o un diagrama que nos permita estudiar claramente las distintas etapas y seguir su cumplimiento.

Los tiempos de duración de cada tarea estarán dados por las características de la empresa y por la sabiduría del administrador de personal.

Una vez terminado el primer plan contaremos con todos los elementos necesarios para una estructura de planeamiento: los puestos, las personas y la organización.

A través de la calificación podremos confeccionar la primera lista de potencial del personal de la empresa.

Por medio de la organización y de la evaluación de tareas podremos hacer los primeros estudios de pirámides y de planificación de carreras.

Asimismo, estaremos en condiciones de iniciar entonces el primer planeamiento periódico, pues ya se tienen todos los datos para llevar las hojas de planeamiento a los gerentes.

Con la implementación de esas hojas podremos iniciar un plan de capacitación basado en el desarrollo planeado.

Y todo el proceso de planeamiento, el proceso mismo de desarrollo, está ya en marcha.

Si la reacción inicial en la empresa es favorable a las novedades implementadas, no se deben temer rechazos a largo plazo. Estas técnicas suscitan un rechazo inmediato, cuando lo hay.

Una vez que están en marcha quedan integradas. A partir de ese momento puede ocurrir solamente una muerte lenta, de la cual suele ser responsable la gente de personal o la gerencia general, más que el resto de la empresa.

El primer problema típico de la dinámica del planeamiento es la dosificación de los candidatos. Según una teoría bastante difundida, para un puesto de nivel alto se debe empezar a trabajar con tres *trainees*, partiendo de la base de que la empresa va a perder uno antes de que sea el momento de ocupar ese puesto, y seguramente otro no cumplirá las expectativas des-pertadas al comienzo.

Este tema es muy importante.

Normalmente la circunstancia no es tan clara y ello por tres razones:

- entre el puesto en estudio y el de los *trainees* hay toda una estructura de otros puestos;
- entre la persona a suplantar y los *trainees* hay toda una estructura de otras personas;
- la circunstancia de la persona a suplantar no siempre admite la espera que supone la formación de un hombre para ese nivel.

Todo ello hace que tengamos que considerar la situación no en función de un puesto sino de una carrera-tipo.

Es decir, que no se puede hablar de tomar tres personas para formarlas como gerentes de presupuesto, sino que se tomarán las personas que la carrera-tipo correspondiente en el área administrativa o financiera haga aconsejable.

Un análisis de la situación en el área financiera, en conjunto, seguramente con auditoría, puede mostrar una línea de personas "taponando" el sector, sin reemplazo a la vista, o con una gran cantidad de potencial atrás; o una falta de gente para reemplazo en los tapones, con potencial muy joven y una "laguna" en el medio.

Estos, y otros muchos casos, aparecerán claramente a través de un estudio de pirámide y de carrera-tipo.

En este momento habrá que decidir si tomamos del exterior, si desarrollamos nuestro potencial, si prescindimos de alguna persona o si enviamos a la "vía muerta" o "cementerio de elefantes blancos" a alguna otra. Las decisiones que tomemos significarán una política, producirán una reacción en el ambiente de la empresa y permitirán que ésta cuente o no con relevos suficientes y naturales.

La decisión es, pues, importante. Uno de los objetivos del planeamiento de desarrollo es asegurar la continuidad en el aprovechamiento del potencial humano de la empresa. Pero su

concreción debe buscarse en un contexto, que producirá reacciones a cualquier acción que se tome.

Una mala dosificación de los candidatos, una mala administración del personal con que cuenta la empresa, producirán dos efectos perturbadores principales:

- frustración del personal;
- pérdida de personal.

La frustración puede llevar al resentimiento; una o el otro llevan a un mal ambiente de trabajo. Hemos dicho otras veces que la pérdida de personal puede constituir un grave problema en una empresa, pero que mucho peor es el problema que plantea el personal frustrado por la empresa, que no se va e incuba su desaliento y negativismo.

La decisión de un movimiento de personal implica frustrar a otra persona que puede razonablemente considerarse como candidato al movimiento hecho. Antes de tomar la decisión debemos pues evaluar:

- Quién puede considerarse aspirante razonable al movimiento.
- Cuál es su situación anímica en ese momento.
- Cuál es su poder de absorción de las frustraciones.
- Cuál puede ser el resultado de una reacción negativa en relación con su tarea.
- Si vamos a ofrecerle algún paliativo a su frustración.
- Cuál puede ser el resultado de ese movimiento en la empresa en relación con una sensación general de injusticia.

La frustración es inevitable en alguna medida. Lo importante es que el individuo se recupere rápidamente de ella y no se perjudiquen ni él ni el ambiente de la empresa.

La frustración puede obedecer a causas íntimas del empleado y entonces escapa en mayor medida a las posibilidades de la empresa. Cuando ella se debe a una sobrevaloración del individuo será un trabajo del supervisor ayudar al empleado a admitir su justo valor. Y ello no en función de desmerecerlo sistemáticamente, sino en función de mostrarle sus valores reales.

Este problema es muy común en las empresas y en especial se produce entre el personal más joven, que "siente" la falta de futuro para las grandes potencias que intuye en sí mismo.

La mejor canalización de esa sensación en el joven es la exigencia de concreción de esas potencias, al mismo tiempo que la rotación dentro de la empresa. Esta rotación no significa que el empleado debe estar mirando sucesivamente qué hacen distintas personas, sino que debe hacérsele ocupar distintos puestos en suave progreso, formulando ese "círculo virtuoso" de que se habló antes. Quizá esta exigencia de mayor futuro nos la planteen personas que no lo tienen. En estos casos puede darse una situación de mala ubicación o una simple necesidad de movimiento, hecho lo cual el empleado se integra en su nueva función.

Esta exigencia puede ser tan alta en algunas personas que nos lleve a la situación de tener que exponérsela directamente y de una manera negativa. O sea, que en los demás casos se hace hincapié en los valores del individuo, nombrándole aquellas cualidades que tiene, aunque no se le acepte si insiste en las que no tiene y pretende. Cuando se llega en cambio a casos extremos, no queda sino decirle claramente al empleado que está equivocado en lo que a la empresa se refiere: que para esta empresa no tiene más potencial y que no se puede seguir prestando oídos a sus pretensiones.

Puede ocurrir que en un caso así el empleado reaccione positivamente. Si así no ocurriera, es aconsejable conversar con el empleado sobre la posibilidad de su retiro de la empresa. Y esto no de una manera negativa, sino como una forma de que pueda comenzar de nuevo en otro lado, donde su frustración

no sea difícil carga para él y los demás. Consideramos que este acto debe enfrentarse como una ayuda al otro ser humano y plantearse por tanto en aquellos casos en que la otra persona pueda encontrar otra actividad en la cual desempeñarse, dándole el tiempo necesario y aun eventualmente una indemnización de salida al hacer efectiva la renuncia por haber encontrado otro trabajo.

Queremos hacer hincapié en que éste no es el caso de un empleado al que se despide, sino el de personas que no se animan a cambiar de empresa, que están frustradas en su trabajo, perjudicándolo, pero que con una ayuda moral y material por parte de la compañía, podrían encontrar otro trabajo remunerativo y mucho más satisfactorio. La empresa se podrá beneficiar con la eliminación de un elemento negativo, y el individuo y la sociedad se beneficiarán con una actitud nueva.

Otra causa de frustración es la creación de expectativas, sean ellas verdaderas o falsas. Las expectativas se suelen producir por rumores, que generalmente son difíciles de detectar en su origen, o por "comentarios confidenciales", que pueden o no degenerar en rumor.

El primer caso suele ser incontrolable y en general reconoce como causa una situación ambiental particular o una persona que dispone de información confidencial y es poco discreta.

El segundo caso reconoce su paternidad en la falta de discreción sistemática de alguna persona, caso que puede llegar a detectarse y subsanarse, o en comentarios a través de los cuales algún gerente quiere adelantarse demagógicamente o paternalmente a una noticia oficial.

El siguiente acto de este drama es que la noticia no se concrete pues ha debido posponerse o se ha cambiado de decisión. El resultado es que hemos conseguido de una manera gratuita un nuevo frustrado para la empresa.

Estas cosas ocurren demasiado a menudo en algunas empresas y debe capacitarse más a los niveles supervisores en el manejo de sus responsabilidades y llamarles más la atención sobre este aspecto de su función.

La creación de expectativas por rumores es de muy difícil bloqueo. Todas las empresas tienen una dosis de rumores en marcha. Cuando el nivel de rumores crece es, ante todo, porque las comunicaciones andan mal. Pero además suelen existir otros elementos más sutiles.

Otro caso típico de frustración y aun de pérdida de personal es el exceso de capacitación.

La capacitación es un arma de muchos filos. Bien administrada, es positiva y va formando a los componentes de la empresa, los ayuda a renovar sus conocimientos y colabora en la eficacia de los recientemente promovidos, etc. Pero también puede despertar expectativas en quien sea intensamente entrenado sin que la capacitación recibida se concrete en nuevas responsabilidades; también se usa como paliativo para quien no ha recibido una promoción o un aumento, con el mismo resultado anterior; también se da a quien no corresponde, con la consiguiente reacción del resto.

Por esto en su momento se hizo hincapié en la necesidad de que *planeamiento* intervenga decisivamente en la designación de cursantes cuando se trate de temas que hacen a las expectativas del individuo, a su carrera.

Por otra parte, una actitud tacaña en lo que hace a capacitación redunda en perjuicio de la empresa, ya que cuanto más conozca el empleado más eficiente será en su tarea. Los justos medios son muy difíciles, pero en cada caso se hace considerablemente claro cuándo se está exagerando la capacitación de un empleado, sea por la diversidad de temas en los que se lo capacita o por la intensidad con que se hace.

Las frustraciones por las cuatro causas enumeradas: internas del individuo, movimientos de personal, expectativas no realizadas y exceso en la capacitación, son fuentes importantes que se pueden poner al servicio del enrarecimiento del ambiente de una empresa.

Cuando el descontento de un empleado es obvio, se recurre en ocasiones a algunos paliativos que son tanto como parches

en la ropa, pero que eventualmente sirven para neutralizar una situación que prometía ser tirante.

Los paliativos a la frustración con casi infinitos.

Algunos paliativos típicos son:

- a) enviar a un curso;
- b) aumentar el sueldo;
- c) proponer un viaje;
- d) hacer un préstamo;
- e) mejorar su status.

En el primer caso, el curso estará en relación con el nivel del empleado y puede estar ligado a hacer un viaje. Un expediente muy común en empresas con casas en el exterior es enviar al empleado a visitar una o más de esas casas. El curso será, además, de un nivel no común para el empleado; o sea, a un oficinista de fábrica se lo enviará a un centro sofisticado de la capital; a un gerente, a una internacional.

El tipo de paliativo señalado en b) a veces es factible y otras no, de acuerdo con el nivel de sueldo del empleado.

Si al dar un paliativo "aumento de sueldo", damos tal suma que creamos una reacción en contrario, el resultado va a ser doblemente negativo y mejor no hubiéramos tomado este difícil camino.

En este tema del sueldo se da en ocasiones la posibilidad de integrarlo al empleado en algún régimen especial que tenga la empresa de pagos especiales, gastos de representación u otros similares.

En el caso c), el viaje puede ser al interior del país o al exterior; por razones de negocios especiales, o simplemente por vacaciones; sólo o con la familia, por una semana o por dos meses. Como es obvio, no se pueden dar opiniones rígidas en este tema y la decisión dependerá nuevamente del nivel del empleado, de los usos y costumbres de la empresa y de que el viaje suponga algo extraordinario para el empleado.

Otra posibilidad es la del punto d): hacer un préstamo. Desde luego que este préstamo deberá dirigirse a alguna necesidad previamente conocida, algún tema sobre el cual el empleado se hubiera mostrado interesado últimamente, y las condiciones deberían ser suficientemente generosas de acuerdo con los usos de la empresa.

En el último punto se hace referencia a los signos de status. Desde luego que la elección del cambio a realizar en el caso dependerá otra vez del nivel del empleado, de los usos y costumbres vigentes en la empresa y de que para el empleado ello suponga un cambio fuera del procedimiento común.

Entre los signos de status más actuales podemos enumerar los siguientes:

- automóvil: uso de, modelo de, chofer, etc.;
- título del puesto;
- uso de baño diferencial;
- alfombra del nivel siguiente;
- mobiliaje diferente;
- cambio de oficina;
- designación de secretaria.

La lista podría seguir enumerando otros ítems que, en algunos casos, podrán parecer jocosos o infantiles para quienes no vivan la realidad de ciertas empresas, pero que son detalles importantes para quienes trabajan en ellas, pues de tener o no derecho a pequeñas nimiedades, dependen su sueldo y su futuro en la empresa.

No es nuestro deseo iniciar una discusión socio-psicológica sobre el uso de detalles como la llave del baño o el color de la alfombra, porque no es el lugar. Simplemente se hace constar la existencia de estos elementos en la vida empresarial y la posibilidad de que ellos sean utilizados como paliativos frente a la eventual frustración del personal.

Si este tipo de paliativo debe ser usado en vez de ser eliminado todo o algún rastro de status, nos lleva en última instan-

cia al problema central de nuestro tema: si deben usarse los paliativos.

Partamos de la base de que el paliativo ha sido bien elegido y que reúne las tres condiciones necesarias, a saber:

- relación con el nivel del empleado;
- relación con los usos y costumbres de la empresa;
- distinción notoria.

Frente a un hecho tal el empleado puede tener tres reacciones típicas:

1. rechazo del paliativo;
2. aceptación a regañadientes;
3. aceptación lisa y llana.

La última ha resultado ser positiva para el empleado y la empresa. La primera crea una situación mucho más difícil que la circunstancia que se deseaba paliar y puede terminar con la salida del empleado.

La más típica es la segunda. El empleado siente que lo quieren conformar con un caramelo por el tarro de dulce que no le han dado... pero lo toma.

Sin profundizar en las últimas causas psicológicas de la reacción del empleado, es bastante claro que la situación no es correcta.

Para el empleado es, de alguna manera, un soborno. Y ello puede redundar en que siga buscando nuevos sobornos o en que sienta ese acto de la empresa como algo desagradable.

De lo analizado parecería que es preferible no adoptar el paliativo como sistema. En cualquiera de las dos primeras reacciones la situación tenderá a empeorarse, aunque en la segunda ello no sea tan evidente. Solamente en la tercera la reacción no será negativa y ello se debe básicamente a que el empleado no lo toma como un paliativo.

Por eso estas mejoras no deben otorgarse en función de frustraciones sino en función de ascensos o consideraciones especiales para con el empleado. Ello no obsta a que se preste ayuda a quien se sienta frustrado en un momento determinado. Pero esa ayuda no debe adoptar la forma de distracción de una realidad que debe superar.

Por otra parte, una aplicación amplia de un sistema de paliativos supondrá a corto plazo la obsolescencia de las políticas de personal de la empresa.

PÉRDIDA DE PERSONAL

Lo dicho con referencia a la frustración y a sus causas es aplicable al problema de la pérdida de personal. Pero los inconvenientes que causa en la empresa son distintos. Mientras la frustración enrarece el ambiente y dificulta el trabajo, la pérdida produce vacíos.

La frustración supone siempre un descontento en quien la siente. La pérdida puede producirse por causas positivas para el individuo; no necesita ir acompañada de frustración.

La pérdida de personal puede producirse por razones de planeamiento de carrera o por causas distintas al planeamiento.

En el primer caso, seguramente se han exagerado las reservas de potencial, y la persona ha llegado a un nivel en que se encuentra "taponado".

En el segundo caso, el empleado reacciona a un estímulo interno o externo independiente de la evolución de su carrera en la empresa.

El primer caso es previsible y pueden tomarse los recaudos necesarios abriendo nuevos horizontes a quienes se puedan sentir "taponados" y preparándonos desde ya a enfrentar la posibilidad de la salida de ese personal de manera que ésta no cause perjuicio en la organización.

El segundo caso es más complicado y puede llegar a ser grave. Una rotación elevada trae como consecuencia falta de

continuidad en el accionar de la empresa. Y cuando no se sabe a qué se debe la pérdida de personal, no puede preverse qué va a ocurrir al día siguiente.

Por ello, la primera medida a tomar en un caso semejante es la investigación de la causa de pérdida de personal. Ella puede ser motivada por un bajo nivel de sueldos, un rápido desarrollo del mercado de personal, el mal estado financiero de la empresa, la sensación de falta de estabilidad, etc.

Para encontrar la solución, en la mayoría de los casos no es preciso hacer ningún estudio profundo. Por lo general, basta con contar con buenas entrevistas de salida, y ellas nos darán la clave de la cuestión.

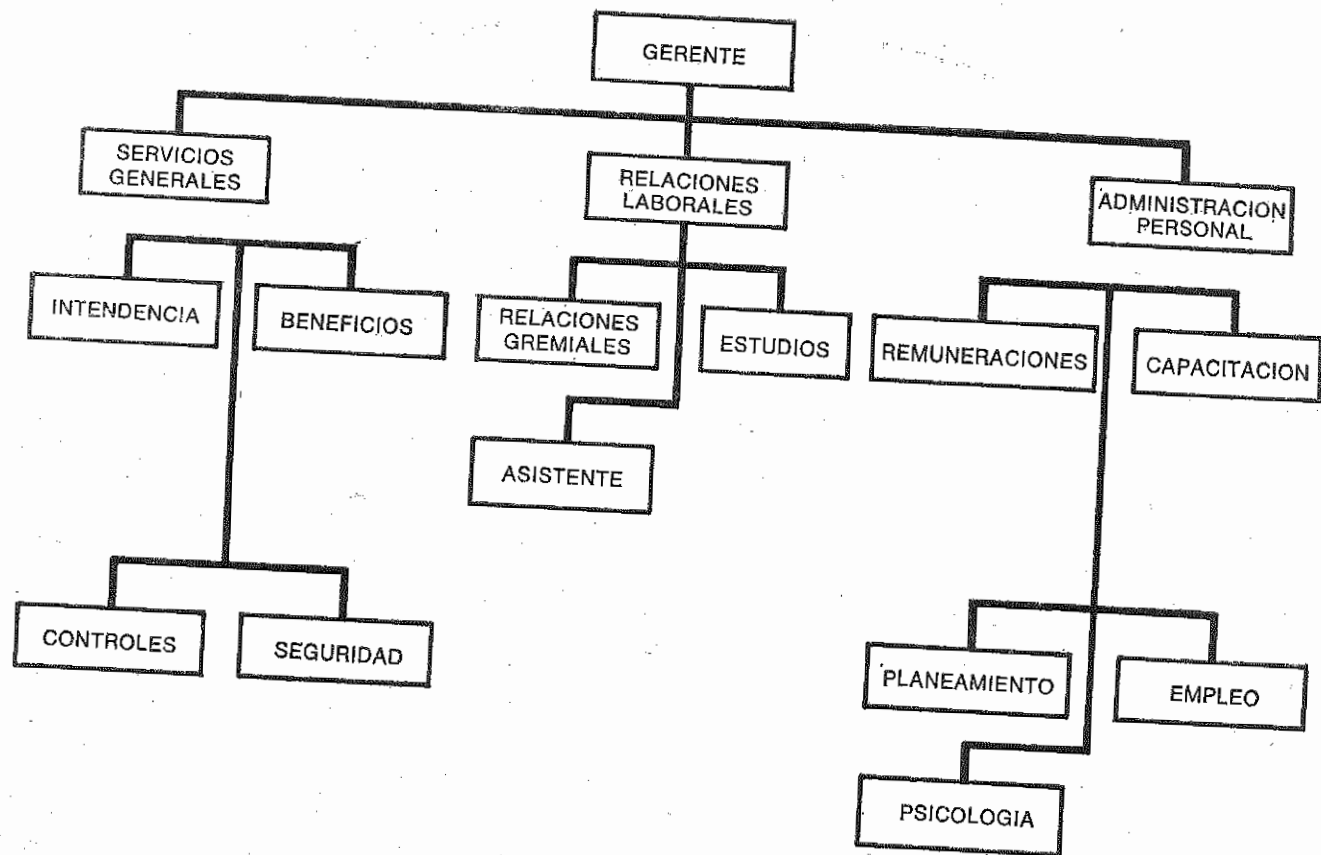
Una vez aclarada la causa de la pérdida de personal, habrá que estudiar la posibilidad de erradicarla o paliarla. Esta es una tarea que excede los límites del planeamiento de carrera. Pero si no alcanza a solucionarse puede ocurrir que sea desalentador hacer planeamiento. Con una rotación elevada es inútil hacer planeamiento de carrera.

CASOS DE ESTUDIO

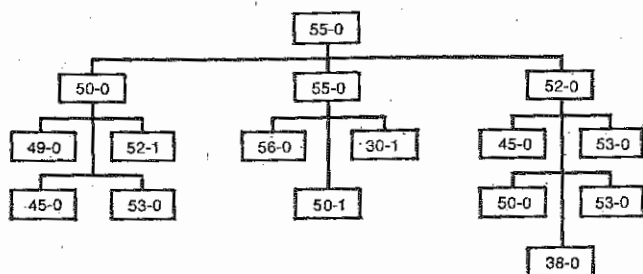
Todo lo dicho hasta este momento necesita un broche final, que podría ser efectuar una breve incursión por algunos casos de estudio. Cuando se han aplicado las técnicas que se han tratado en este libro, la dificultad final estriba en solucionar los problemas que nos plantea la vida diaria de la empresa.

No pretenderemos ejemplificar cada una de las posibilidades que se pueden dar; son infinitas. Pero conviene esquematizar algunas, dar algunas pinceladas de una manera breve para mostrar qué tipo de cosas encontrará quien analice las distintas áreas de su empresa.

En primer lugar, se han tomado dos ejemplos extremos sobre un mismo caso. Para analizarlos se utiliza directamente el organigrama "carrera-tipo" actual. El organigrama es el siguiente:



Las edades y potenciales de sus componentes son en el primer caso los siguientes:



El número que representa el potencial (el segundo), debe interpretarse así: 0: sin potencial; 1: potencial para un nivel más; 2: potencial para dos niveles.

Se supone que:

- 1) no hay personal con potencial en los niveles inmediatos inferiores, ni en otras áreas hay quien pueda tomar estos puestos a su cargo;
- 2) no se va a cambiar la organización.

Si hubiere personal con posibilidad en otras áreas, las transferencias se deberán hacer en los momentos que cada cambio aconseje. Si se pudiera cambiar la organización quizá se podría mejorar la situación crítica que se plantea en esa organización a breve plazo. Pero será sólo un paliativo.

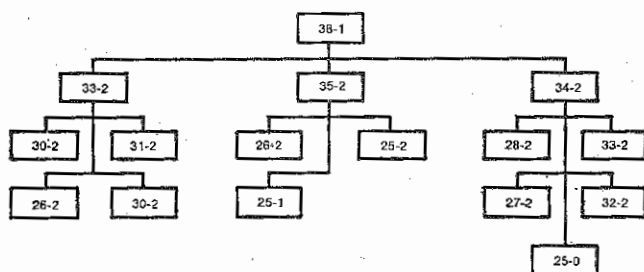
De la organización en la situación dada se puede observar:

- es una organización donde sus componentes han “crecido” juntos y la van a dejar todos con poca diferencia en el tiempo;

- el puesto principal deberá ser cubierto por una persona ajena a la organización. Convendrá darle al nuevo gerente un buen tiempo junto al saliente (un año parece una cifra generosa para el reemplazo); el cambio podrá hacerse normalmente con seis meses de tiempo;
- en *relaciones laborales* el encargado de *estudios* puede pasar al puesto de asistente (puesto éste que debe tener una evaluación superior, sin duda) previo un entrenamiento en planta. Su salida puede ser en dos años, usando los otros dos en el entrenamiento;
- el *asistente* debe ser cargado con mayores responsabilidades, de manera de poder observar si está en condiciones de ocupar la *gerencia de relaciones laborales* y no sólo la de *relaciones gremiales*. Se lo deberá entrenar. Si no es candidato para el puesto se deberá ingresar a alguien para ocupar el puesto de *relaciones laborales*;
- Las otras dos áreas no tienen relevos propios;
- hay que tomar *trainees*, a dos o tres por año, para tenerlos listos en un plazo mínimo de siete años. El escalonamiento de *trainees* en el tiempo, nos permitirá:
 - seleccionarlos mejor;
 - observarlos mejor;
 - entrenarlos mejor;
 - no recargar la tarea de entrenamiento en la empresa;
- este laborioso trabajo deberá suponer una carrera tipo en la que vamos desarrollando a los seleccionados al tiempo que controlamos su actuación y los dejamos de tener en cuenta para esa carrera en caso de que no cumplan las expectativas;

- para todo ello convendrá que tomemos, en definitiva, dos personas más que el número de vacantes a cubrir, ya que tendremos que estar a cubierto de eventuales pérdidas, en el tiempo que transcurrirá hasta el efectivo relevo de los actuales ocupantes de los puestos.

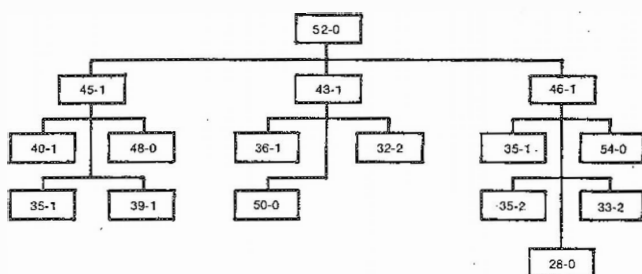
El otro caso extremo es el siguiente:



En este estereotipo el problema es diametralmente opuesto.

- Debemos estudiar la posibilidad de desprendernos del excesivo potencial, transfiriendo algunas personas a otras áreas;
- hay que comenzar una tarea de rotación entre los actuales ocupantes;
- hay que prepararse a perder personal en esta área;
- conviene que busquemos alguna persona de edad en la empresa para ocupar algunos de estos puestos cuando quede vacante por transferencia o salida. Esta es una manera de sedimentar un poco la organización;
- en un momento determinado podemos necesitar *trainees* para cubrir las vacantes que se produzcan.

Sobre esta misma organización vamos a plantear un caso:



Este es un caso menos rígido y con más variantes que los anteriores. Una manera de enfocararlo puede ser la siguiente:

- convendrá que los tres gerentes inmediatos al puesto superior de la organización empiecen un período de rotación entre ellos para prepararse al reemplazo en 8 años;
- en ese momento es posible que perdamos a uno de los no elegidos. Debemos pensar en eso y tener semilisto un candidato;
- en las gerencias inferiores tenemos tres hombres con potencial 2. Seguramente serán los candidatos a las gerencias intermedias. Dentro de ocho años tendremos una y quizá dos vacantes en esa línea;
- si perdemos a alguno de los tres hombres de mayor potencial estamos bien cubiertos. Hay cinco hombres que tienen un nivel más de potencial, los que eventualmente estarán también presentes en el momento de la elección final;
- debe hacerse rotación, dejando sin tocar los puestos de *beneficios*, *psicología*, *asistente de relaciones gremiales* y *capacitación*, a menos que sus ocupantes estén deseosos de cambiar un poco de aire y quieran ser transferidos.

Una última variante a esta organización puesta como ejemplo sería la disminución de los potenciales de sus miembros. Ello complicará la situación y el trabajo del hombre de planeamiento. Ante semejante situación, habría que preguntarse sin embargo cómo es posible que gente joven sin potencial haya llegado a ocupar tantas gerencias en una misma organización.

Es decir, los tres tipos esbozados, dos extremos y uno intermedio, son los típicos. Gente joven sin potencial ocupando gerencias hace pensar en una mala organización y en una empresa con poco futuro frente a sí. Es un caso muy raro.

*

El otro enfoque en una práctica de planeamiento de personal sería un trabajo de pirámide y carrera tipo.

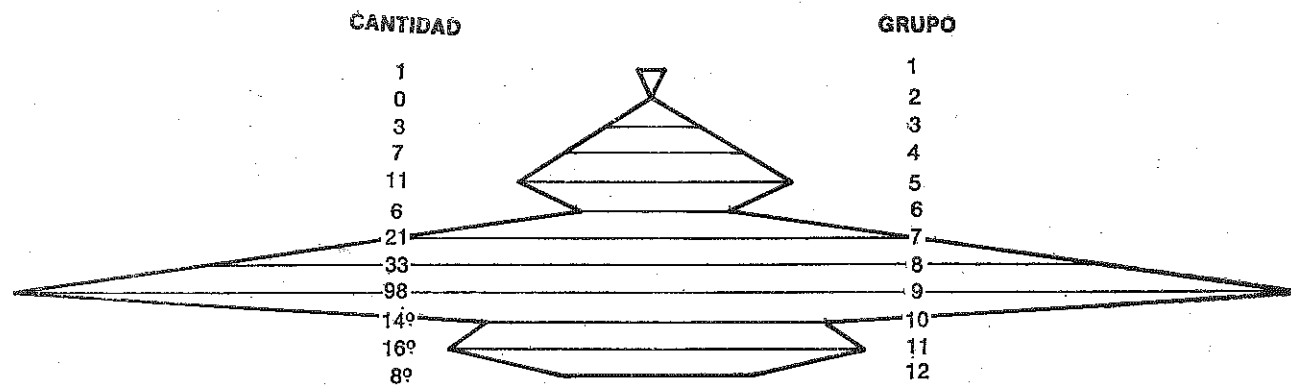
Para ello vamos a desarrollar un caso que permita ver cómo se produce un análisis de este tipo. Las conclusiones a que se llegan en él pueden no ser valederas en otros casos y son típicas de las características de cada empresa. Si se pretende aplicar directamente un estudio a una empresa distinta de aquélla en que se hizo, seguramente el resultado será deplorable.

Estos análisis requieren buena información e imaginación por parte del hombre de planeamiento.

El caso tomado es de una organización de ventas. La pirámide siguiente no toma en cuenta al personal del interior del país de menor nivel, que hace su carrera en puestos en los cuales es muy raro intercambiar gente entre sucursales. Por eso se toma el personal en los niveles inferiores de la casa central solamente.

Esta pirámide no nos permite sacar muchas conclusiones ciertas, salvo el estrangulamiento en grupo 1. El estrangulamiento en grupo 6 puede ser debido a la falta de personal técnico en ese nivel, quedando sólo el grupo de asesores.

Por ello conviene seguir investigando la relación interior-casa central. Veamos sus pirámides.



INTERIOR

CANTIDAD

GRUPO

0

1

0

2

0

3

2

4

4

5

3

6

4

7

11

8

54

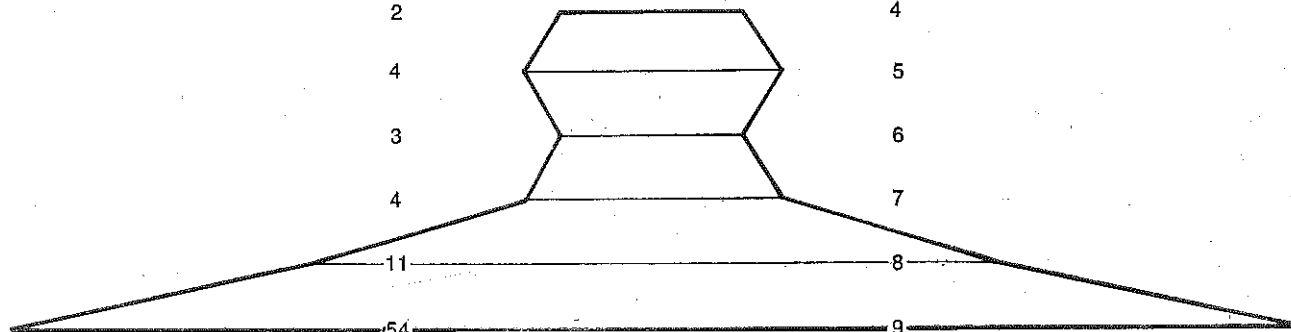
9

10

11

12

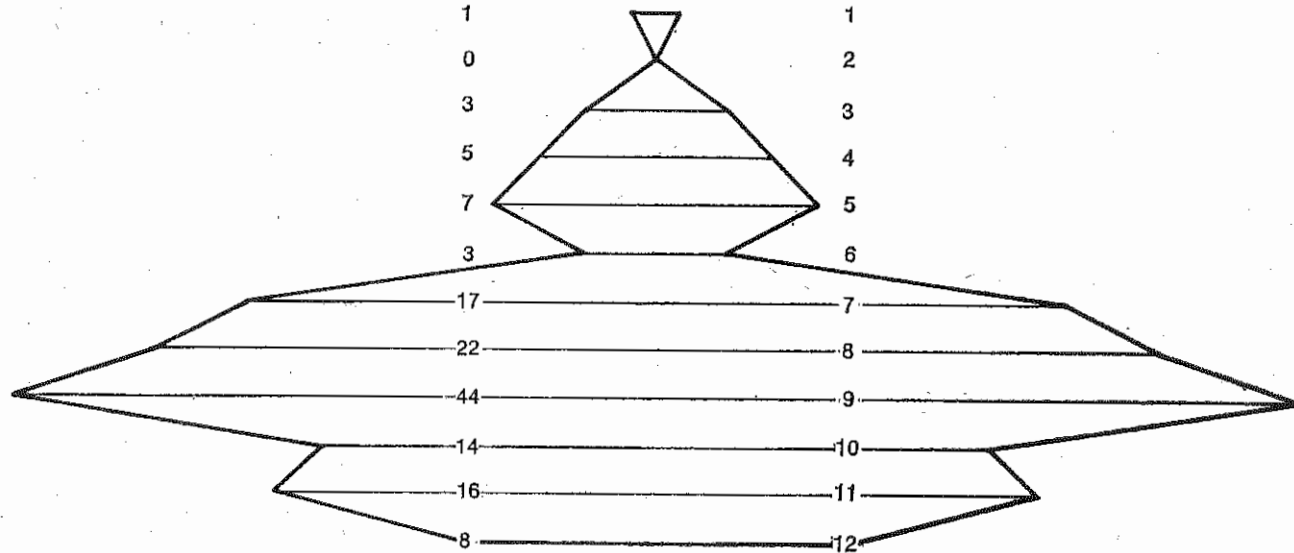
PUESTOS LOCALES



CASA CENTRAL

CANTIDAD

GRUPPO



Aquí ya podemos advertir que el estrangulamiento en grupo 6 era por lo contrario de lo supuesto, o sea, constituido solamente por personal de línea.

También, que la pirámide de los puestos del interior tiene una base excesiva. Esta base es probable que la produzca la cantidad de vendedores en relación con la organización. Más arriba, la organización se vuelve vertical en vez de piramidal, por lo que convendrá que unifiquemos las carreras de interior y casa central a ese nivel para darle mayor movilidad a ese personal.

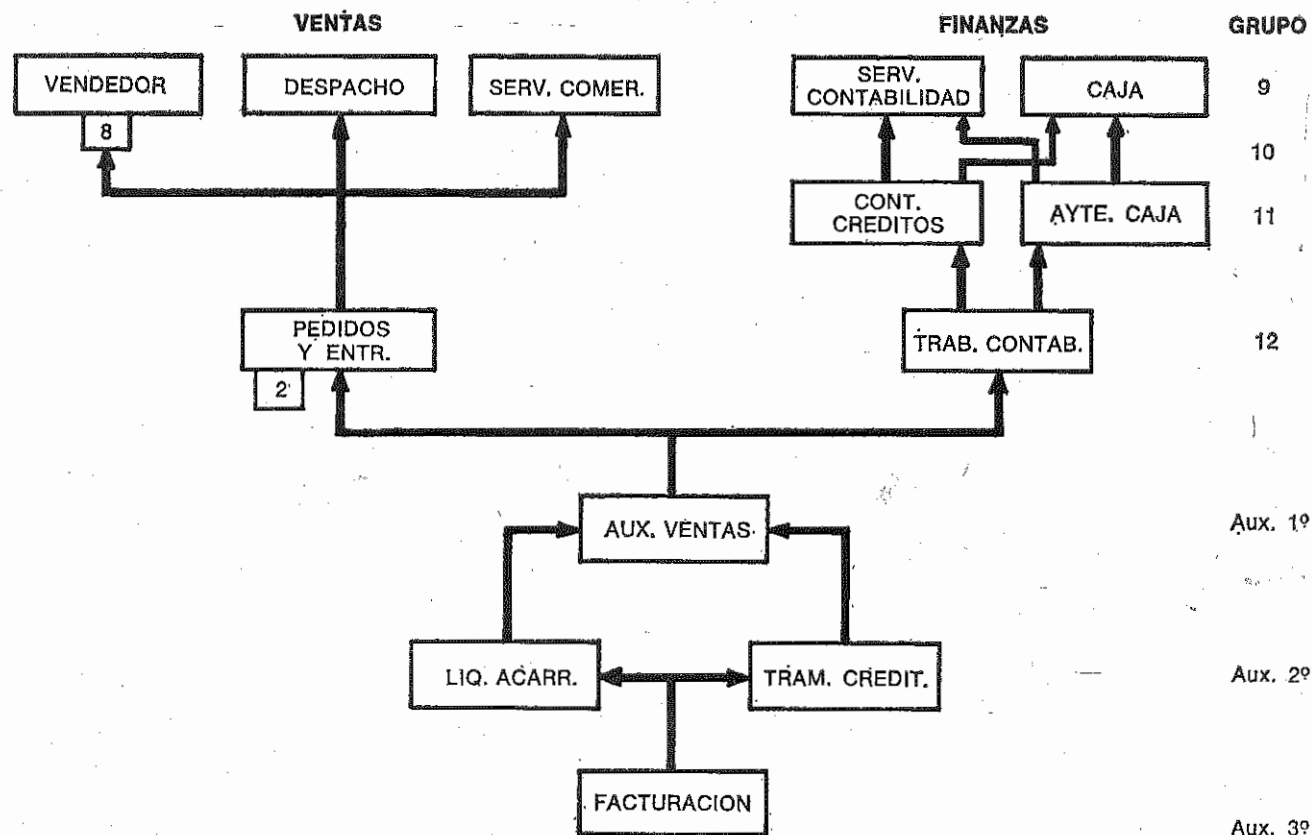
Pero las pirámides que nos ha dado este cuadro tan gráfico de nuestra organización no nos permiten ver más allá. Entremos pues en los puestos, ahora que tenemos una visión de conjunto.

A medida que lo hagamos nos encontraremos con puestos marginales. Así, en esta organización, los casos de método, ingeniería y estadísticas. Como estos puestos se relacionan con sus respectivas especialidades tenemos que tener cuidado en no incluirlos en este estudio, y en no olvidárnoslo cuando estudie-mos esas especialidades.

También nos encontraremos con puestos que no hemos tomado en la pirámide, pero que nos plantean una cuestión de planeamiento: los puestos locales de cada sucursal.

Para esto hay que ver si la organización es típica o sufre graves modificaciones en cada sucursal. Lo más probable es que encontremos el primer caso ya que normalmente un estereotipo se aplica en todas las sucursales de una empresa, haciendo en cada caso las modificaciones que las circunstancias aconsejen.

En el caso dado, el estereotipo era el siguiente, y a él se aplicaron las flechas indicativas de las carreras tipo:



GRUPO

1

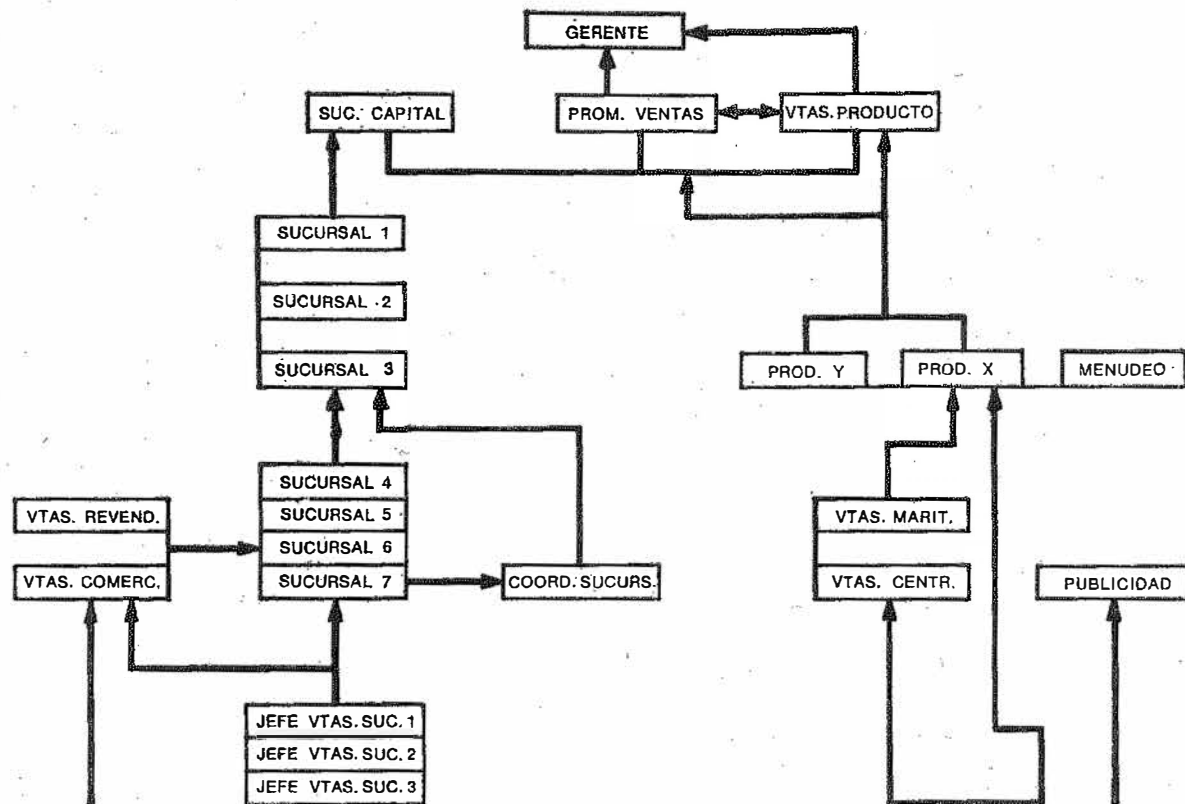
2

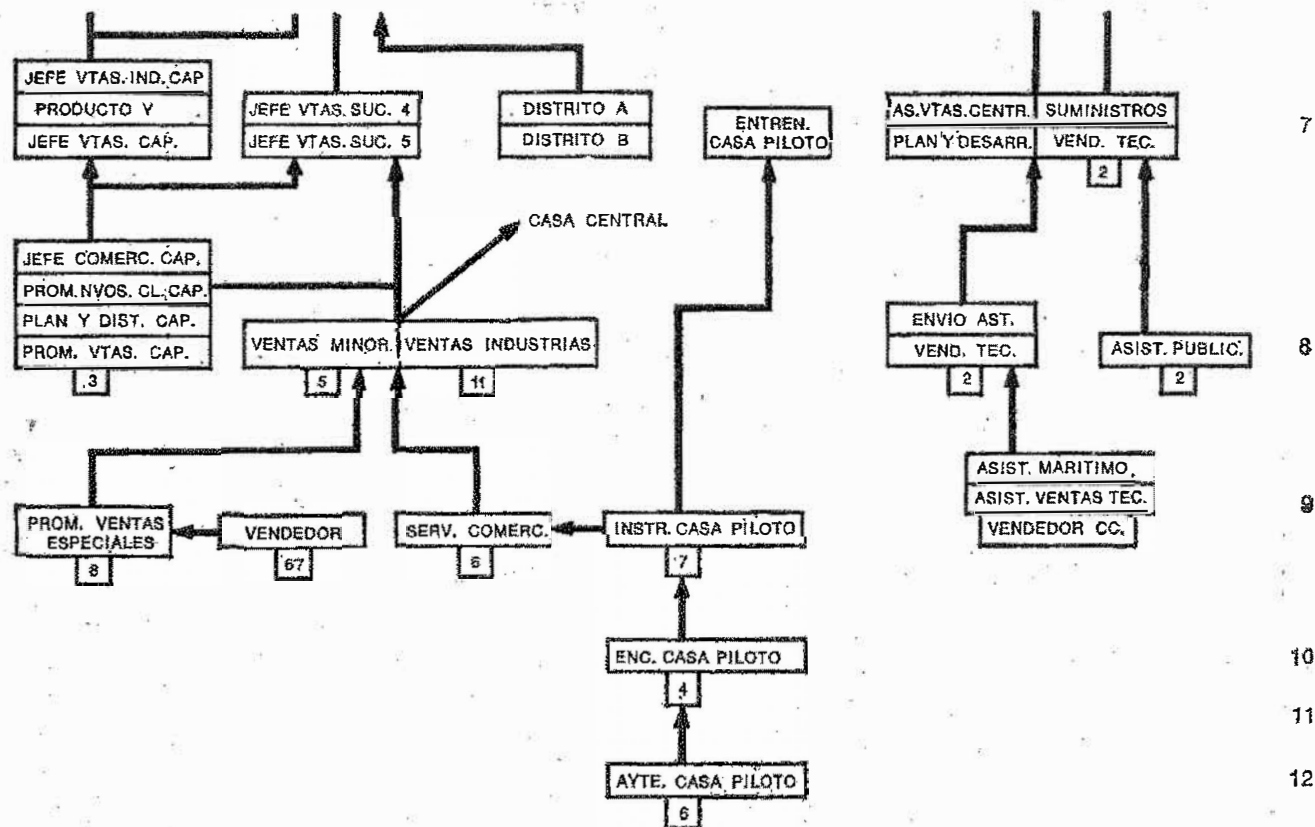
3

4

5

6





O sea, que tendríamos una pirámide invertida, prácticamente una aspiradora que nos convertiría en puestos de gran movilidad los puestos que tenemos en el tope de este corte de pirámide.

Este gráfico tan simple permite estandarizar los movimientos en un área, haciéndolos casi automáticos.

Queda por analizar la situación en la pirámide central: o sea en los puestos de ventas.

En las páginas 310 y 311 se transcribe el plano de puestos con las carreras tipo señalizadas. Analicemos algunos aspectos:

- el ingreso se hace como vendedor en la sucursal (67 puestos disponibles), que es el puesto tope de la carrera anterior; como ayudante de la casa-piloto en grupo 12 o como asistente en grupo 9 en casa central;
- el movimiento en el área de la casa-piloto debe hacerse rápido pues es gente joven en entrenamiento. La derivación dispuesta evita una frustración muy común en esos casos que implica pérdida de personal y de dinero;
- la salida la dan 19 puestos en grupo 8 que sirven para derivar a este personal entrenado tras un pasaje por servicios comerciales;
- los vendedores no tienen mucho movimiento. A los más capaces se los pasa por promoción de ventas especiales y, si son aptos, entran en la "aspiradora" de los 19 puestos;
- éstos tienen buenas derivaciones a siete puestos superiores y están listos para pasar a casa central;
- el entrenador de casa-piloto queda en una vía muerta. Si se lo toma de entre los instructores hay que aclarárselo muy bien; de lo contrario se lo puede tomar de entre los vendedores de industria o de minoristas que tengan más edad;

- la carrera de sucursal se separa de la casa central por cuanto el tipo de persona es distinto; más técnico el de central, y el de sucursal tiene que estar dispuesto a una movilidad constante;
- el asistente de publicidad se elige de cualquiera de los puestos grupo 9; el jefe de publicidad queda en una vía muerta de la que difícilmente salga dada su especialización;
- el gerente de la sucursal capital conviene que pase por el puesto de promoción o el de ventas de productos para conocer aspectos de organización que en cambio los otros dos conocen por intervenir en los negocios de todas las sucursales;
- los puestos de promoción y ventas de productos son previos y conviene que quien llegue a ser gerente del área los ocupe antes.

Queda así expuesta una forma, una tendencia que deberá profundizarse más al tratarse cada caso concreto.

INDICE

ANÁLISIS PREVIO	7
El hombre y la empresa, 9	
El hombre, 13	
Desarrollos diversos, 16	
Desarrollos paralelos, 20	
Dinámica del desarrollo, 21	
La familia, 23	
La escuela, 26	
La sociedad, 30	
La sociedad actual, 31	
El ocio, 35	
El hombre y la empresa, 38	
La práctica de la supervisión, 45	
Valoración del hombre, 47	
Equidad, 49	
 PARTE I. EMPLEOS	 51
Capítulo I. <i>Introducción</i>	53
Introducción, 53	
Empleo, el primer paso, 56	
Políticas de empleo, 60	
Norma y moda en el empleo, 62	
Búsqueda interna o externa, 67	
Rotación del personal, 68	
 Capítulo II. <i>Iniciación del proceso</i>	 63
Elementos básicos y medios de contacto, 69	
Procedimiento, 72	
Puesto existente, 74	

- Necesidad de conocer el puesto, 77
- Empleo y evaluación de tareas, 82
- Descripción del puesto, 84
- Estándar del puesto, 85
- Profesiografía, 88

Capítulo III. *Medios de contacto* 93

- Presentación de empleados, 93
- Presentación espontánea, 96
- Avisos, 97
- Forma del aviso, 99
- Agencias especializadas, 102
- Evolución en la Argentina, 104
- Escuelas y universidades, 105
- Empresa-estudiante-facultad, 107
- Prácticas rentadas, 108

Capítulo IV. *Medios de selección* 113

- Archivo de candidatos, 113
- Uso de computadoras, 117
- Lecturas de cartas, 119
- Contestación de las cartas, 122
- Pedido de referencias, 123
- Pedido de antecedentes policiales, 124
- Estudio vecinal, 125
- Pruebas técnicas, 126
- Grafología, 128
- Revisación médica, 129
- Rechazo del candidato, 130
- Pruebas médicas, 130
- El médico en la empresa, 131
- Formulario de ingreso, 132
- Tests, 134
- Tipos de tests, 135
- Condiciones de los tests, 135
- Veracidad del test, 137
- El test y el psicólogo, 137
- El test sin psicólogo, 138
- Resistencia al test, 139
- El psicólogo en la empresa, 140
- El test en la selección, 141
- Practicidad y uso de los tests, 142
- Entrevista, 143
- Elementos de la entrevista, 144
- Persona, 145

Relación, 146
 Objetivo, 147
 Ambiente, 148
 Tiempo, 148
 Etapas de la entrevista, 149

Capítulo V. *Errores, elección e ingreso* 157

Errores de la selección, 157
 Decisión final, 159
 Inducción, 160
 Folleto de inducción, 161
 Reunión de inducción, 162
 Periodo de prueba, 163

Capítulo VI. *"Empleos" en la empresa* 165

La oficina de empleos, 165
 Resumen final, 166
 Una política de empleos, 170

PARTE II. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 175

Capítulo I. *Introducción* 177

Fracaso de la evaluación, 179
 Periodicidad, 183
 Aspectos a cubrir, 188
 Entrevista, 189
 Cualidades personales, 189
 Potencial, 190
 Carrera, 192
 La evaluación de desempeño, los aumentos por mérito
 y los premios, 193
 Sistemas de calificación, 196
 Ordenación por rango, 197
 Lista de verificación, 205

Capítulo II. *Instrumentación del sistema* 215

Procedimiento, 215
 Elaboración y valoración de los sistemas de calificación, 218
 Sistemas de escalas, 221
 La evaluación de desempeño y los resultados, 239
 La descripción de tareas, 241
 Autoevaluación, 241

PARTE III. PLANEAMIENTO DE CARRERA	245
Capítulo I. <i>Introducción</i>	247
Elementos de desarrollo, 249	
Impulsos o planeamiento, 251	
Planeamiento del desarrollo, 253	
Definición del planeamiento, 254	
Técnicas que hacen al planeamiento, 255	
El planeamiento de desarrollo y el sindicato, 256	
Capítulo II. <i>Técnicas del planeamiento</i>	261
Inventario de personal, 261	
Codificación, 265	
Llenado del formulario, 266	
Mantenimiento al día, 269	
Computadora o máquina convencional, 270	
Hojas de planeamiento, 271	
Puesta en marcha, 273	
Pirámide, 277	
Carrera tipo, 279	
Lista de potencial, 282	
Organigrama funcional, 283	
Capítulo III. <i>Dinámica del planeamiento</i>	285
Pérdida de personal, 296	
Casos de estudio, 297	
ÍNDICE	315

Este libro se terminó de imprimir
el día 19 de junio de 1978, en
Del Carril Impresores,
Av. Francisco P. Moreno 2639/41,
Buenos Aires