



LA GESTIÓN MODERNA EN RECURSOS HUMANOS

Luis Perez van Morlegan y Juan Carlos Ayala
(coordinadores)

TEMAS
ECONOMÍA

LA GESTIÓN MODERNA EN RECURSOS HUMANOS

Juan Carlos Ayala (coordinador)

Giselle Crespo

Guillermo Daud

Rosa Furman

Mónica Gómez Reina

Rubén Antonio Larumbe

Isabel A. E. Martínez

Roberto C. Mazza

Claudia Medina

Claudio Moreno

Luis Perez van Morlegan (coordinador)

Ariela Schulman

Ethel Zulli



La gestión moderna de recursos humanos / Giselle Crespo ... [et al.] ; coordinación general de Luis Perez van Morlegan ; Juan Carlos Ayala.- 1a ed.- Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Eudeba, 2021.

Libro digital, PDF - (Temas ciencias sociales)

Archivo Digital: descarga

ISBN 978-950-23-3216-1

1. Recursos Humanos. I. Crespo, Giselle. II. Perez van Morlegan, Luis, coord. III. Ayala, Juan Carlos, coord.

CDD 658.3001



Eudeba

Universidad de Buenos Aires

Primera edición: noviembre de 2021

© 2021

Editorial Universitaria de Buenos Aires

Sociedad de Economía Mixta

Av. Rivadavia 1571/73 (1033) Ciudad de Buenos Aires

Tel: 4383-8025 / Fax: 4383-2202

www.eudeba.com.ar

Diseño de tapa: Troopers

Composición general: Eudeba

Impreso en Argentina

Hecho el depósito que establece la ley 11.723



No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su almacenamiento en un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, electrónico, mecánico, fotocopia u otros métodos, sin el permiso previo del editor.



Índice

PRÓLOGO	17
CAPÍTULO I	21
EL SISTEMA Y LA ESTRUCTURA DE RRHH. GUILLERMO DAUD	
1.1 El Sistema de Recursos Humanos	21
a) El enfoque de los Sistemas y el Sistema de RRHH	21
b) Subsistemas que componen el Sistema de RRHH.....	22
1.2 Estructura del área de RRHH	29
a) Ubicación en la estructura organizacional	29
b) Factores a tener en cuenta en el diseño de la Estructura del área de RRHH	33
Actividades complementarias.....	36
Bibliografía	37
CAPÍTULO II.....	39
CONFLICTO Y NEGOCIACIÓN. ROBERTO C. MAZZA	
2.1. Conflicto	39
a) Nociones generales.....	39
b) Conflicto funcional	41
c) Poder y conflicto.....	43
d) Palabras asociadas erróneamente.....	44
e) Niveles de conflicto.....	45
f) Materialización del conflicto: latente versus manifiesto.....	46

2.2. Resolución de los conflictos.....	47
a) Etapas de resolución de conflictos	47
b) Resultados esperados.....	55
c) Técnicas: manejo o solución	56
d) Estrategias de resolución de conflictos.....	57
e) Influencias culturales y estructurales sobre la resolución de conflictos	58
f) Consejos útiles para la resolución exitosa de conflictos	59
g) Algunos aspectos adicionales a tener en cuenta para lograr una resolución efectiva.....	63
h) Preparación del caso propio y ajeno.....	65
i) Habilidades de los habilitados.....	68
2.3. Conclusiones.....	71
Actividades complementarias.....	73
Bibliografía	80
CAPÍTULO III.....	81
LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA EN EL DERECHO COLECTIVO DE TRABAJO. CLAUDIO MORENO	
3.1. Conflicto y negociación en el ámbito laboral	81
3.2. Corrientes que dieron origen al sindicalismo en Argentina	82
3.3 El régimen de personería gremial	85
3.4 Historia de la negociación colectiva.....	87
a) Desde 1945 hasta 1960	87
b) Desde 1960 hasta 1983	89
c) Desde 1983 hasta 1999	91
d) Desde 1999 a la actualidad	93
3.5. Las prácticas de negociación colectiva	95
a) La negociación intra-organizativa	96
b) El juego de las influencias	97
c) El juego de ajuste de expectativas	98
d) Etapas del proceso de negociación.....	98
3.6. Dimensión legal de la negociación colectiva	99
a) El CCT en la jerarquía de normas.....	99

b) Ámbitos de aplicación de los CCT	99
c) Las partes del convenio colectivo de trabajo	100
d) Procedimiento	100
e) Tipología de convenios colectivos.....	101
f) Homologación.....	102
3.7. Relaciones de conflicto	102
a) Conflictos de encuadramiento sindical	103
b) Procedimiento para resolver conflictos de encuadramiento.....	103
c) La huelga	104
d) Suspensión colectiva de la prestación de trabajo.....	105
e) Forma de la huelga	105
f) Sujeto titular del derecho de huelga	106
g) Reglamentación del derecho de huelga	106
h) Legalidad o ilegalidad de la huelga	107
i) Huelga en los servicios esenciales	108
j) Modalidades del ejercicio del derecho de huelga	109
k) Medios de presión de los empleadores	110
l) Conciliación obligatoria.....	110
m) Arbitraje voluntario	110
Actividades complementarias. Cuestionario de evaluación.....	111
Bibliografía	112
CAPÍTULO IV	113
LAS RELACIONES LABORALES. RUBÉN ANTONIO LARUMBE	
4.1. Introducción al sistema de relaciones laborales.....	113
a) Conformación del sistema de relaciones laborales.....	113
b) Conflictos y negociación laboral	115
c) Oportunidades de mejora en las relaciones laborales	116
4.2. Políticas de Relaciones Laborales	117
a) Política paternalista	117
b) Política autocrática.....	117
c) Política de reciprocidad	118

d) Política participativa	118
4.3. Indicadores de gestión	118
4.4. Principales herramientas de gestión	119
a) Negociación laboral.....	119
b) Adecuado uso del marco legal	124
c) Comunicaciones Internas.....	129
d) Encuesta de clima laboral	130
4.5. Conclusiones finales	134
Actividades complementarias.....	136
Anexo.....	137
Modelo de Encuesta de Clima Laboral.....	137
Bibliografía	144
CAPÍTULO V.....	145
DERECHO LABORAL APLICADO. GISELLE CRESPO	
5.1. Parte general	145
a) Concepto de trabajo.....	145
b) Evolución del derecho laboral en la Argentina	146
c) Fuentes del derecho del trabajo	146
d) Principios del derecho del trabajo.....	147
e) Partes de la relación laboral.....	151
f) Derechos y obligaciones de las partes	151
g) Criterio de “ius variandi”	152
5.2. Derecho individual del trabajo	153
a) Contrato de trabajo	153
b) El contrato psicológico.....	154
c) Relación de trabajo.....	154
d) Requisitos del contrato	155
e) Modalidades de contrato de trabajo.....	155
f) Jornada de trabajo, licencias, descansos	159
g) Extinción del contrato de trabajo	161
h) Indemnización por despido	161

5.3. Derecho colectivo.....	162
a) Principios.....	162
b) Asociaciones sindicales de trabajadores.....	163
c) Conflicto sindical	165
d) Los Convenios Colectivos de Trabajo.....	165
5.4. Sistema integrado previsional argentino.....	166
a) Principios del derecho de la seguridad social	166
b) Características del sistema de jubilaciones y pensiones actual (Argentina, fines de 2011)	167
5.5. Régimen de Obras sociales	167
Actividades complementarias.....	169
Bibliografía	170
CAPÍTULO VI	171
SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO. ISABEL A. E. MARTÍNEZ	
6.1. Introducción	171
6.2. Seguridad Industrial.....	172
a) Accidentes de trabajo.....	173
b) Causas de los accidentes	173
c) Consecuencias de los accidentes:.....	175
d) Prevención de los accidentes	175
e) Clasificación de los accidentes de trabajo, según sus consecuencias	176
f) Tasas de gravedad, frecuencia e incidencia de los accidentes	177
g) Factores de riesgo	178
6.3. Higiene industrial	181
a) Enfermedades del trabajo	182
b) Agentes causantes de enfermedades profesionales	183
6.4. Programas de prevención.....	188
a) Las auditorías	188
6.5. Elementos de protección	189
a) Elementos de protección personales	189

b) Elementos o equipos de protección colectiva	190
6.6. Marco legal vigente en la República Argentina	190
a) Ley 19.587 - Higiene y seguridad en el trabajo	190
b) Ley 24.557 - Sobre Riesgos del Trabajo.....	192
c) Servicio médico en las empresas. Exámenes médicos en salud.....	194
Actividades complementarias.....	197
Bibliografía	199
CAPÍTULO VII.....	201
INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS Y PRECARIZACIÓN LABORAL. CLAUDIA MEDINA	
7.1 Inventario de recursos humanos.....	201
a) Tipo de información a incluir.....	201
b) Reunión de información para el IRH.....	203
c) Utilización de la información que brinda el IRH.....	204
d) Relación con otras herramientas de la gestión de personal	206
7.2 Reingeniería de los recursos humanos.....	206
a) Aspectos centrales de la reingeniería de los recursos humanos.....	206
b) Análisis de los procesos de la gestión de recursos humanos	207
c) Corrección de deficiencias	209
d) Revisión de las competencias del personal	210
7.3 Precarización laboral	210
a) Algunos apuntes sobre el mercado salarial y el mercado laboral.....	211
b) El Estado nacional y su papel dentro del contexto de precarización laboral	213
c) Flexibilización laboral, el inicio de la precarización.....	214
d) Conclusiones	221
Actividades complementarias.....	222
Bibliografía	223
CAPÍTULO VIII.....	225
REMUNERACIONES. COMPENSACIÓN TOTAL. ETHEL ZULLI	
8.1 Introducción	225

8.2 Estructura.....	227
a) Estructura rígida	229
b) Estructura flexible	230
c) Plan Hay	236
8.3 Política de remuneraciones.....	239
8.4 Competitividad externa.....	241
a) Encuesta	242
b) Los diferentes mercados	242
8.5 Cuantificación salarial	244
8.6 Política retributiva	245
8.7 Remuneraciones. Tipos.....	246
a) Remuneración fija	247
b) Remuneración Variable.....	247
8.8 Beneficios	251
a) Tipos de beneficios	251
Actividades complementarias.....	255
Bibliografía	256
CAPÍTULO IX.....	257
DISEÑO, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PUESTO. JUAN CARLOS AYALA	
9.1. El puesto de trabajo	257
a) Puesto y posición.....	257
b) Ampliación del puesto	258
c) Enriquecimiento del puesto.....	258
d) Dilución del puesto	259
e) El puesto de trabajo y su importancia en el alineamiento estratégico	260
f) El puesto de trabajo y sus relaciones con otras técnicas	261
g) Status derivado del puesto	262
9.2. Diseño de puestos	263
a) Concepto	263
b) Actualización en el diseño	264

c) Partes del diseño del puesto	265
d) Diseño de puesto por competencias.....	276
9.3 Análisis del puesto	283
a) Concepto	283
b) Proceso	283
c) Métodos de relevamiento y análisis de puestos.....	284
9.4 Evaluación del puesto de trabajo.....	285
9.5 Consideraciones finales.....	286
Actividades complementarias.....	287
Bibliografía	288
CAPÍTULO X.....	291
LIQUIDACIÓN DE SUELDOS Y JORNALES. CLAUDIA MEDINA	
10.1. Remuneraciones. Conceptos Generales	291
a) Características de las remuneraciones	291
b) Principios que deben respetarse en materia de remuneraciones.....	292
10.2. Tipos de remuneración	293
a) Según su forma de determinación	293
b) Según su forma de pago.....	293
c) Según su naturaleza.....	294
d) Según su función.....	295
10.3. Medios de pago de la remuneración	305
10.4. Oportunidad del pago.....	305
10.5. Protección de las remuneraciones	306
a) Salario mínimo vital y móvil. Características.....	306
b) Adelantos de haberes	306
c) Inembargabilidad del salario.....	306
10.6. Aportes y contribuciones.....	308
a) Régimen legal	308
b) Remuneración imponible	308
10.7. Indemnizaciones por extinción del contrato de trabajo	315

a) Causas.....	315
b) Indemnizaciones.....	316
10.8. Novedades de la liquidación.....	324
Anexos.....	326
Bibliografía.....	328
CAPÍTULO XI.....	329
EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL. MÓNICA GÓMEZ REINA	
11.1 Etapas de la selección.....	330
a) Planeamiento de la dotación.....	330
b) Análisis interno de la dotación.....	332
c) Análisis del perfil.....	333
d) Reclutamiento.....	336
e) La entrevista.....	340
f) Evaluaciones del proceso de selección.....	344
g) Decisión de incorporación.....	347
h) Realización de la oferta.....	348
i) Incorporación.....	348
j) Proceso de inducción.....	349
11.2. La problemática de la discriminación en la selección.....	352
Actividades complementarias.....	354
Bibliografía.....	355
CAPÍTULO XII.....	357
CAPACITACIÓN. ARIELA SCHULMAN	
12.1. Introducción.....	357
12.2. Concepto de capacitación.....	359
12.3. Capacitación y su relación con otros procesos de Recursos Humanos.....	361
12.4. Objetivos de la capacitación.....	362
12.5. Proceso de capacitación.....	363
a) Evaluación o detección de necesidades.....	363

b) Diseño de programas	366
c) Implementación.....	372
d) Evaluación.....	373
12.6. Costo de no capacitar	377
Actividades complementarias.....	379
Bibliografía	380
CAPÍTULO XIII.....	381
DESARROLLO DE CARRERAS. JUAN CARLOS AYALA	
13.1. Plan de carrera	381
13.2. La Planificación de la Carrera desde las diferentes expectativas.....	382
a) Desde el Individuo	382
b) Desde la Organización	383
c) Desde al área de Recursos Humanos	384
13.3. Tipos de planes de carrera	386
a) De Movimientos Verticales Ascendentes	386
b) De Movimientos Horizontales	387
c) Movimientos Radiales	388
d) Otro tipo de planes	390
13.4. Ventajas de la planificación de carreras.....	392
13.5. Dificultades en la Planificación de Carreras.....	393
13.6. Claves para diseñar en forma eficiente un Plan de Desarrollo de Carrera.....	394
Actividades complementarias.....	396
Bibliografía	397
CAPÍTULO XIV.....	399
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y EVALUACIÓN DE POTENCIAL. LUIS PEREZ VAN MORLEGAN	
14.1. La evaluación en RRHH. El problema de la medición y los factores a medir....	399
a) La evaluación en RRHH.....	399
b) La cuestión de la medición.....	400
c) Gestión por competencias, Evaluación de Desempeño y Evaluación de Potencial....	402

d) Dirección por Objetivos (DxO) y Evaluación de Desempeño	408
14.2. La Evaluación de Desempeño.....	412
a) Concepto de Evaluación de Desempeño	412
b) Gestión basada en el desempeño	413
c) Qué se evalúa	414
d) Quién evalúa.....	415
e) Metodologías más frecuentes de evaluación.....	417
f) La importancia y metodología del Feed Back	421
g) Consecuencias de la evaluación.....	422
14.3. La Evaluación de Potencial (EP)	423
a) Concepto de EP	423
b) Qué se evalúa	424
c) ¿Qué es un Alto Potencial?	426
d) Horizonte de medición.....	429
e) El techo en el potencial.....	429
f) Metodología de evaluación, Assessment Center	430
g) Consecuencias de la evaluación.....	435
14.4. Detección y retención de talentos, la Revista de talentos.....	436
a) Detección y retención de talentos	436
b) Revista de talentos (People Review)	436
Anexo I	437
Actividades complementarias.....	446
Bibliografía	447
CAPÍTULO XV	449
ESTRÉS, BURN OUT Y MOBBING. ROSA FURMAN	
15.1. Concepto de salud y bienestar	449
15.2. Estrés.....	451
a) Definición de estrés	451
b) Tipos de estrés	452
c) Factores desencadenantes y reacciones ante el estrés.....	452

15.3. Estrés laboral.....	454
a) Definición de estrés laboral.....	454
b) Diagnóstico y acciones empresariales	458
c) Nuevas tendencias	460
15.4. <i>Burn out</i> o síndrome del quemado	462
a) Definición de burn out o síndrome del quemado	462
b) Causas y consecuencias.....	462
c) Acciones a desarrollar	463
15.5. Acoso moral o <i>mobbing</i>	464
a) Definición de acoso moral o mobbing.....	464
b) Ámbito para su desarrollo.....	465
c) Características del mobbing	467
d) Perfiles para su desarrollo.....	469
e) Consecuencias en la organización.....	471
f) Jurisprudencia	472
Actividades complementarias.....	475
Bibliografía	476



Prólogo

Habitualmente los variados y numerosos textos de estudio en Recursos Humanos provienen de un marco con realidades económicas y sociales distintas de las de Latinoamérica. Reconociendo el aporte sustancial que dichas obras han brindado al afianzamiento de esta disciplina como objeto de estudio en la gestión de organizaciones, sus aplicaciones y ejemplos refieren a escenarios con reglas, culturas e historias, diferentes de aquellas en las que se mueven los que estudian y/o trabajan en la gestión de personas en los países de habla hispana del continente latinoamericano. Esta obra se instala en un contexto de cambio constante del conocimiento teórico y de las prácticas de gestión de esta disciplina.

Asimismo, tanto estudiantes como profesionales requieren textos de estudio que atiendan esas realidades organizacionales, que impartan saberes actualizados que abarquen prácticas de gestión para cualquier tipo de institución, sea privada o estatal, pequeña o mediana, local o internacional.

Es así que se genera esta producción colectiva, que sienta las bases conceptuales para comprender la complejidad de la gestión de las personas en las organizaciones y de brindar técnicas concretas para un mejor hacer.

Los autores de esta obra son, todos ellos, profesionales experimentados en la gestión de recursos humanos y, a la vez, académicos con una extensa y prestigiosa experiencia docente de grado y posgrado. Estas dos aproximaciones a la disciplina, pedagógica y de gestión concreta y cotidiana, permiten articular una visión de la gestión de recursos humanos desde la teoría hasta la práctica.

Complementando otras obras de estos mismos autores, relacionadas con el marco de las teorías en materia de comportamiento organizacional, aquí se desarrollan los diferentes aspectos de la conducción de la gestión de personas.

Se consideró importante comenzar la obra identificando los componentes estructurales de la gestión, con sus conocimientos asociados y formas de llevar a cabo dicha gestión. Por ello, en el capítulo 1 se genera una visión general inicial del Sistema de Recursos Humanos

con sus diferentes subsistemas, para luego desarrollarlos en los restantes capítulos de manera más detallada.

En la inteligencia que el Conflicto y las Relaciones Laborales forman parte natural del funcionamiento actual de las organizaciones (y especialmente en ciclos de demandas sociales y sindicales que suelen darse en esta parte del mundo), los capítulos 2 y 3 desarrollan los tópicos que permiten comprender las diferentes manifestaciones de la generación y comprensión del Conflicto Individual y Colectivo y su abordaje superior que es la Negociación. Se hallará, además, ya en el capítulo 4, un compendio de políticas, indicadores de gestión y prácticas de las Relaciones Labores. Culmina esta parte del libro con las referencias –en el capítulo 5– al marco regulatorio de las relaciones laborales, invitando a la lectura del Derecho Laboral Aplicado, aclarando que buena parte de este capítulo refiere al marco legal argentino.

Considerando la cada vez más instalada necesidad de equilibrar la Calidad de Vida Laboral con la calidad de vida personal y mejorar ambas, incluyendo las responsabilidades de las organizaciones en ese propósito, los capítulos 6 y 15 se dedican al cuidado de la salud psíquica y física de los trabajadores. Con una precisa ilustración, recorren la temática de los procedimientos y la normativa de la Seguridad e Higiene Laboral para analizar y prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, así como el marco legal que lo encuadra y el funcionamiento de las Aseguradoras de Riesgos de Trabajo (ART's) junto al análisis detallado de los flagelos del Estrés, Burn out y Mobbing que afectan no solamente la vida laboral sino también la vida personal y la actividad social de los trabajadores.

En cuanto a la función de Administración de Recursos humanos, en el capítulo 8 se desarrolla la definición de una política de compensaciones, así como la conformación de una estructura de remuneraciones y las herramientas de gestión, que procuren tanto la equidad interna como la competitividad externa de las mismas. Claro que, para lograr una adecuada justicia retributiva, hará falta contar con puestos adecuadamente relevados, descriptos, enriquecidos y evaluados, como lo anticipa el mismo capítulo y lo analiza más detalladamente el capítulo 9. Para completar el análisis del funcionamiento de la gestión de compensaciones, el capítulo 10 brinda elementos y herramientas muy importantes para la tarea de liquidación de sueldos y jornales, cuyo conocimiento es absolutamente imprescindible para los profesionales del área. Asimismo la función ARH tiene el objetivo adicional y muy importante, de generar información de gestión de recursos humanos, que brinde tanto elementos para la toma de decisiones de alta dirección como para el cumplimiento de requerimientos de entes externos de control. En el capítulo 7 se plantea y aconseja, entonces, la utilización del Inventario de Recursos Humanos como una herramienta estratégica clave del diagnóstico del capital humano actual, junto con un análisis cuidadoso de un fenómeno que se está extendiendo en estas latitudes como es el de la Precarización Laboral.

Finalmente, los capítulos 11 a 14 se extienden en materia de actividades de detección e identificación de talentos y en el mejoramiento continuo de las competencias del capital humano actual; que constituyen las misiones centrales del sub sistema de Desarrollo de

Recursos Humanos. El capítulo 11 analiza, con minuciosidad, el proceso de selección de personal, presentando cada una de sus instancias de manera que ayuden tanto a los profesionales de esta actividad específica como a los ejecutivos de línea que tienen que actuar como seleccionadores, a identificar los aspectos más relevantes de cada paso de dicho proceso aumentando así sus perspectivas de una elección adecuada. El capítulo 12 permite comprender la importancia de la necesidad de contar con una política y un plan de actividades de capacitación y entrenamiento, que asista a la organización y a sus empleados, en la tarea de mejorar de manera esencial sus conocimientos y habilidades. El capítulo 14 recorre los temas de desarrollo desde la perspectiva de evaluar permanentemente tanto el desempeño como el potencial de los recursos humanos de la organización, como medio clave para detectar talentos que la ayuden a obtener los mejores resultados de su gestión. En tanto que el capítulo 13 analiza el paso siguiente a dichas evaluaciones, que es el de generar planes de desarrollo de carreras y cuadros de reemplazo, como otro medio sustancial para retener dichos talentos clave para las empresas.

Como aclaración final, es importante mencionar que cada capítulo brindará –bajo la forma de Actividades Complementarias– ocasiones de medir la comprensión y aprendizaje del texto así como sus posibilidades de aplicaciones prácticas.

Los autores

El Sistema y la Estructura de RRHH

GUILLERMO DAUD

1.1 El Sistema de Recursos Humanos

a) El enfoque de los Sistemas y el Sistema de RRHH

La gestión estratégica de RRHH en las organizaciones exige que, además de analizar su complejidad desde la perspectiva del Comportamiento Organizacional, se analicen sus aspectos desde el pensamiento sistémico, uno de los cuatro componentes básicos del Pensamiento estratégico.¹

Según los estudios de Ludwig von Bertalanffy (1950), la Teoría General de los Sistemas afirma que las propiedades de los mismos no pueden ser descriptas en términos de sus elementos separados, sino que su comprensión requiere que se estudien globalmente.²

La Teoría se fundamenta en tres premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.
2. Los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva.

1. Los otros tres son: Pensamiento global, Pensamiento en el contexto y Pensamiento a largo plazo.

2. Ludwig von Bertalanffy, *Trabajos de investigación sobre Teoría General de los Sistemas*, publicados en Alemania, 1950 y 1968.

Peter Senge (2005) resalta que los acontecimientos dentro de los sistemas están distanciados en espacio y tiempo, pero a la vez conectados dentro de un mismo patrón. Cada cual influye sobre el resto y esa influencia habitualmente se presenta de forma oculta. “Los sistemas también están ligados por tramas invisibles de actos relacionados que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos”.³

Al plantear a la gestión de RRHH como sistema, contenido dentro del sistema organizacional (y que, a su vez, contiene a distintos subsistemas que se analizan enseguida), se presenta la exigencia de prestar suma atención a las interrelaciones entre los mismos, buscando prever el efecto que genera en cada aspecto de un determinado sistema la causa originada por una acción en otro sistema.

Becker, Huselid y Ulrich (2002) sostienen al sistema de RRHH bajo el modelo de “Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento” (STAR),⁴ donde cada elemento de la gestión de Recursos Humanos es diseñado para maximizar la calidad del capital humano en la organización. Para esto toma las decisiones de selección y promoción laboral bajo modelos de competencias, desarrolla estrategias que ofrecen apoyo efectivo a las capacidades solicitadas por la estrategia organizacional y presenta políticas de compensación y rendimiento que persigan elevar el desempeño a los máximos niveles posibles.

b) Subsistemas que componen el Sistema de RRHH

La actual composición del área de RRHH permite subdividirlo en cuatro subsistemas generales:

- Subsistema de Relaciones Laborales (RRL)
- Subsistema de Administración de Recursos Humanos (ARH)
- Subsistema de Calidad de Vida Laboral (CVL)
- Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos (DRH)

Subsistema de Relaciones Laborales (RRL)

El objetivo central de RRL es el de preservar y optimizar las relaciones internas dentro de la organización. Implica, entonces, conocer la “temperatura ambiental”, tratando de que se desarrollen la menor cantidad de conflictos. Partiendo de la base de que es imposible tener “conflicto cero”, empleados y empleadores siempre van a constituir fuerzas opuestas difíciles y hasta imposibles de conciliar.

3. Peter Senge, *La Quinta Disciplina*, Granica, 2005.

4. Becker, Huselid y Ulrich, *El cuadro de Mando de RRHH*, Gestión 2000, 2002.

El objetivo estratégico de RRLL es disminuir los conflictos y lograr que el equilibrio de las relaciones entre las partes sea lo más perdurable en el tiempo; y que los conflictos que eventualmente sucedan tengan el menor impacto en el compromiso y el desempeño de los empleados y en la productividad y la rentabilidad de la organización.

Las principales herramientas que utiliza el subsistema RRLL son:

- Marco legal laboral
- Normas de disciplina y convivencia
- Encuesta de clima laboral
- Comunicaciones internas
- La negociación laboral

Para lograr su objetivo de disminuir la conflictividad dentro de un marco legal, se deben tener en cuenta tres de las cuatro especialidades del Derecho y la Legislación Laboral:⁵

- derecho individual del trabajo
- derecho colectivo del trabajo
- derecho de la seguridad social

Se ampara también en las normas de disciplina, conducta y confidencialidad interna así como en los procedimientos internos formalizados.

Entre los posibles métodos para medir la situación de las RRLL, se encuentra la Encuesta de Clima Laboral, que pone de manifiesto la realidad que vive la organización respecto de la existencia y la potencialidad de conflicto a través de determinados parámetros que surgen de la opinión de los empleados.

La Comunicación Interna es uno de los principales instrumentos de prevención, minimización y control de los conflictos. Es por ello que la Comunicación Interna cobra gran importancia en la gestión de RRHH tanto para el subsistema de RRLL como para la gestión global.

Además, frente a los conflictos que no puedan evitarse, RRLL utiliza las bases de la Negociación Laboral como herramienta indispensable para el logro de su objetivo.

Entre los *indicadores de gestión* habitualmente utilizados en este subsistema, se pueden citar a título de ejemplo:

- Número de empleados sindicalizados
- Cantidad de conflictos laborales

5. La cuarta especialidad son las normas legales sobre accidentes y enfermedades laborales.

- Conflictos laborales perdidos por la empresa
- Costos de los conflictos laborales
- Horas no trabajadas por conflictos laborales
- Costos por multas de inspecciones oficiales
- Riesgo económico en juicios laborales
- Resultado encuesta de Clima laboral

Mayor y más detallada información sobre este subsistema podrá verse en los capítulos 2, 3, 4 y 5 de esta obra.

Subsistema de Calidad de Vida Laboral (CVL)

El objetivo central de este subsistema es el cuidado de la salud física y mental del trabajador y del ambiente laboral.

En general, este subsistema es aquel que está sustentado por las disciplinas de Seguridad Industrial y de Medicina Laboral. La voluntad de las empresas de incrementar su participación en temáticas de Responsabilidad Social, la evolución de las exigencias legales en materia de cuidado ambiental y la concientización de la importancia de la seguridad en el trabajo le han dado a la Calidad de Vida Laboral un lugar preponderante en la gestión de Recursos Humanos y en la agenda de la estrategia organizacional. Es importante destacar que una eficiente política de Calidad de Vida en el trabajo le ahorrará a la empresa costos directos (por evitar accidentes, enfermedades y multas por perjudicar al medio ambiente) e indirectos (imagen corporativa y costos judiciales en caso de demandas). Asimismo, las prácticas de Calidad de Vida deben apuntar a elevar el clima y la satisfacción del personal, logrando, a través del cuidado y la valoración de las personas, mayores niveles de retención del talento humano y consecuentemente mayor productividad. Si los colaboradores de la empresa se desempeñan en un ámbito seguro, pero a la vez agradable, distendido, cómodo y funcional, el sentimiento de pertenencia, compromiso e identificación se potencian, logrando, así, más y mejores resultados para la organización.

Cuando se habla de Seguridad en el trabajo, los temas fundamentales son la prevención, la profilaxis y la inversión en materiales, equipos, capacitación y comunicación, para evitar que en los procesos productivos se presenten situaciones de riesgo para la vista, el habla, la movilidad, la audición o la vida de una persona. Por este motivo, la palabra clave es *prevención*, que implica invertir para que no ocurra ningún problema físico o psíquico en los trabajadores.

Cuando las organizaciones han cumplido como corresponde con las exigencias legales en materia de Seguridad e Higiene y Riesgos de Trabajo, el resto de las erogaciones para el área de CVL debe analizarse como todo proyecto de inversión. La evaluación de las

inversiones tiene que realizarse según la relación costo-beneficio con sus consecuencias (o las consecuencias que genere no hacer dichas inversiones).

Robbins (2004) define al clima laboral como: “el proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones a fin de darle un significado al entorno... son impresiones asociadas a las vivencias, es decir a los supuestos y sentimientos de cada individuo... que genera cierta disposición mental ante el entorno...”.⁶

En esta línea de análisis, para las organizaciones se convierte en muy importante tener en cuenta, además de los factores objetivos de la CVL,⁷ los aspectos subjetivos de ambientes que fomenten el liderazgo, la comunicación, la integración, la participación, la credibilidad, el respeto, el orgullo, la camaradería, la justicia, la flexibilidad, la comodidad, etc. El stress, el mobbing y el síndrome de Burnout son consecuencias para la salud psíquica que pueden producirse por una mala gestión de estos aspectos subjetivos del clima laboral.

Es por ello que, teniendo en cuenta las exigencias de las nuevas generaciones laborales y su efusiva búsqueda de ámbitos de trabajo que les permitan satisfacer sus necesidades personales más allá de las específicamente laborales, la CVL también apunta a desarrollar ambientes que brinden: condiciones aptas para el desarrollo de la tarea y espacios alineados con las necesidades personales de su capital humano.

Desde la perspectiva de la Calidad de Vida Laboral, la gestión de RRHH busca potenciar la ecuación del contrato psicológico enunciado en diferentes trabajos por Argyris (Understanding Organizational behavior, 1960), Levinson (Men, Management, and Mental Health, 1962) y Schein (Organizational Psychology, 1965) y luego redefinido por Rousseau (1994). Dicho concepto está constituido por el conjunto de expectativas y compromisos implícitos que el trabajador espera de la empresa u organización para la que trabaja y viceversa⁸ (más allá de los aspectos explícitos en el Contrato de Trabajo). Cuando pasa el tiempo y las expectativas no se ven satisfechas con realizaciones, el contrato psicológico se deteriora y el empleado pierde interés, compromiso y nivel de rendimiento. A continuación, se resumen las herramientas principales y los indicadores más importantes que las empresas utilizan para gestionar el subsistema de Calidad de Vida Laboral. Estos temas se desarrollarán en los capítulos correspondientes más adelante.

Herramientas:

- Planes y obras de prevención de accidentes
- Profilaxis (para prevenir enfermedades)

6. Robbins, Comportamiento Organizacional. Mexico, Pearson, 2004.

7. Riesgo, iluminación, ergonomía, ruido, temperatura, etc.

8. Rousseau, Wade Benzoni, Limberly, “Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created”, Human Resource Management, Vol. 33, n° 3, 1994, pp. 463-489.

- Capacitación y uso de elementos de seguridad
- Exámenes médicos; seguimiento de normas
- Layout de oficinas, depósitos y plantas
- Ergonomía de muebles y espacios
- Horarios flexibles
- Programas de balance vida-trabajo

Indicadores:

- Satisfacción de los empleados
- Clima laboral de los empleados
- Ausentismo; rotación voluntaria
- Nivel de compromiso de los empleados
- Infracciones de la Secretaría de Control Ambiental
- Días sin accidentes
- Horas perdidas por enfermedad o por accidentes

Mayor y más detallada información sobre este subsistema podrá leerse en los capítulos 6 y 15 de esta obra.

Subsistema de Administración de RRHH (ARH)

Los dos objetivos centrales de este subsistema son:

- Atender a los requerimientos legales en cuanto a la documentación y velar por el cumplimiento de las normas internas.
- Diseñar y gestionar una estrategia de compensaciones y beneficios funcional a los objetivos organizacionales.

El primero de los objetivos requiere de tareas de back-office, es decir que desarrolla funciones administrativas tales como:

- Brindar asesoría interna a los empleados y a los responsables de áreas, jefaturas y gerencia sobre temas de recursos humanos.
- Efectuar tareas de reporting al resto de la organización para la toma de decisiones.
- Cumplir con las regulaciones en temas de documentación, legajos, asistencias, licencias, etc.
- Colaborar con la línea en procesos de reingeniería, enriquecimiento de puestos, mediciones y mejoras de productividad.

- Realizar una eficiente gestión de costos de recursos humanos (risizing, downsizing, offshoring, outsourcing, subcontratación, etc.).
- Realizar una eficiente Liquidación de Haberes (ver segundo objetivo en párrafo siguiente).

Respecto al segundo objetivo, la ARH (Administración de Recursos Humanos) gestiona la estructura de compensaciones y sus políticas, velando por la *equidad interna* (o pago justo) y la *competitividad externa* (pago según valores de mercado).

Se entiende por Equidad Interna que los salarios estén en relación directa con las complejidades y el nivel de importancia de las tareas, que la empresa pague lo que cada tarea vale por sí misma, después de un análisis cuidadoso de costos, puestos, responsabilidades y su consecuente valuación.

La Competitividad Externa tiene que ver con la relación de las remuneraciones que paga la empresa frente a lo que paga el resto de las empresas comparables, según mercados genéricos, de actividad o industria, de zona geográfica.

A continuación, se resumen las herramientas principales y los indicadores más importantes que las empresas utilizan para gestionar el subsistema de Administración de Recursos Humanos.

Herramientas:

- Sistema de gestión interna y archivos
- Sistema de liquidación de haberes
- Sistema de asistencias, horarios, licencias
- Encuestas de remuneraciones
- Estructura de remuneraciones
- Inventario de recursos humanos
- Aplicativos informáticos de RRHH
- Descripción y análisis de puestos
- Evaluación de puestos

Indicadores:

- Productividad de operarios
- Rotación, ausentismo, head count
- Incidencia de los costos laborales
- Variabilidad salarial
- Costo de rotación / reposición de empleados
- Porcentaje de empleados con remuneración variable
- Rentabilidad por empleado / RORHInv

Mayor detalle de los contenidos de este subsistema puede leerse en los capítulos 7, 8, 9 y 10 de esta obra.

Subsistema de Desarrollo de RRHH (DRH)

El objetivo más representativo de esta subárea dentro del sistema de RRHH es el de mejorar las competencias del capital humano actual para convertirlas en las que requiere el perfil futuro de RRHH. O sea, propender al aumento del potencial humano y del desarrollo de las habilidades y conocimientos de los miembros de la organización, que lleven a la misma al cumplimiento de sus objetivos de largo plazo.

Esta área trabaja fundamentalmente sobre la conducta, la motivación y las habilidades cognitivas de las personas decidiendo, diseñando y poniendo en marcha programas de capacitación, entrenamiento y perfeccionamiento de los empleados. El fin de estos programas se orienta a mejorar el desempeño de los empleados y hacer que progresen dentro de la organización, a través de proyectos o programas de trayectoria interna.

Además, como bien explica van Morlegan en *Capital Humano* (2008), la gente con talento (key people) siempre es necesaria para el éxito de las organizaciones, independientemente de la situación del entorno (crisis o bonanza) y de las características propias de la empresa (resultado financiero, market share, eficiencia en los costos o calidad de los productos o servicios). Por lo que la tarea de identificar, cuidar y desarrollar a esos talentos en las organizaciones resulta uno de los principales desafíos.⁹

La formación y el desarrollo de los empleados consisten en planificar y gestionar un conjunto de actividades para que los empleados mejoren sus capacidades y rendimientos en puestos actuales (formación) o en puestos futuros (desarrollo).

Las políticas que se adopten en este ámbito del desarrollo están más relacionadas con los aspectos soft del área y tienen una conexión fuerte con los ejes claves de la conducta (comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, motivación, etc.) y con la cultura organizacional.

En esta concepción de la valorización del talento como ventaja competitiva para la organización, juegan las principales variables de la gestión del capital humano, tratando de focalizar en la identificación, atracción, retención, motivación y desarrollo de profesionales destacados (high performers o key people) para que agreguen valor y persigan con capacidad los objetivos de la empresa.

A continuación, se presentan las herramientas principales y los indicadores más importantes que las empresas utilizan para gestionar el subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos.

9. Castello, Gabancho y van Morlegan, *Capital Humano*, Buenos Aires. Edicon, 2008.

Herramientas:

- Análisis de puestos
- Selección y empleos / job posting / head hunting
- Capacitación
- Evaluación desempeño y evaluación potencial
- Desarrollo gerencial y organizacional
- Plan de carrera, planes JPs, cuadro de reemplazos
- Programas de coaching / mentoring / counseling
- People review

Indicadores:

- Horas de Capacitación o Inversión en Capacitación
- Efectividad de la selección
- Gap de competencias requeridas vs. reales
- Índice de desempeño
- Variación en el índice de desempeño
- Porcentaje de puestos cubiertos por promoción interna
- Porcentaje de retención de empleados de alto potencial

Un mayor detalle de los conceptos y contenidos de este subsistema podrá leerse en los capítulos 11, 12, 13 y 14 de esta obra.

1.2 Estructura del área de RRHH

a) *Ubicación en la estructura organizacional*

Elliot Jaques (2004) en su libro *La organización requerida*, fundamentándose en el estudio Human Capability realizado en 1994 junto con Cason, define como errónea la idea de que el desarrollo eficaz de una organización se basa sólo en mejorar procedimientos (reingenierías, programas de estudios de trabajo, reorganización de puestos, etc.) o en definir, desarrollar y hacer imitar las “competencias esenciales” de los gerentes para dirigir el negocio. Dice: “no hay prácticamente empresa alguna que no cuente con las posibilidades para experimentar una mejoría del cincuenta por ciento, o más, en su rendimiento”¹⁰ y explica que para resolver el dilema de la eficiencia organizacional es necesario abordar el problema fundamental de la

10. Elliot Jaques, *La organización requerida*, Granica, 2004.

organización de los sistemas gerenciales. Entonces, define que para el éxito en los negocios, se requiere de una organización que combine eficientemente estos cuatro factores:

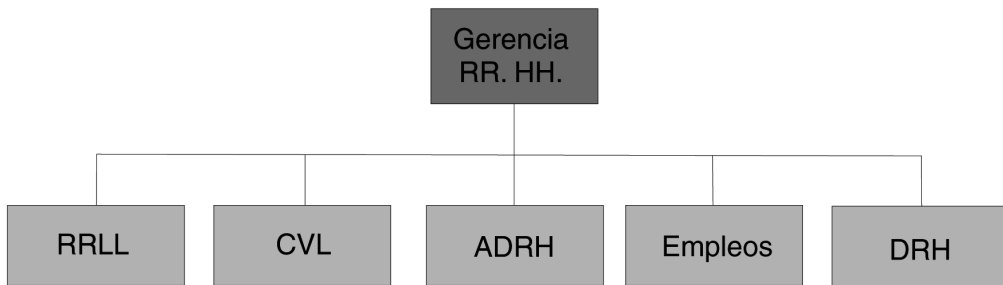
- Estructura organizativa
- Sistema detallado de procesos de liderazgo gerencial
- Estructura equitativa de remuneraciones
- Sistema novedoso de educación de capacidades potenciales de cada individuo

Analizando el primer factor (Estructura organizativa) para este análisis, se concluye que no existe un tipo o forma organizativa de estructura o procesos de trabajo que asegure una eficiente coordinación sino que, más bien, la estructura organizativa ideal dependerá de los tipos de procesos y funciones, el tamaño y dinamismo de la organización y de las características propias del negocio. Además, tendrá un marco de relación directa y fundamental con la cultura organizacional en doble vía (ida y vuelta, la cultura condiciona a la estructura y es condicionada por ella).

Departamentos que componen el área de RRHH

Llevando esta introducción al ámbito del análisis de la estructura del área de RRHH, se debe pensar que los subsistemas, funciones y procesos vistos anteriormente pueden articular con la estructura interna.

Generalmente una empresa mediana/grande organizada tiene entre cuatro y seis dependencias. Casi con seguridad va a tener un área de Relaciones Laborales (Industriales y Gremiales), aunque muchas veces pueda ser responsabilidad del número uno del área o, hasta cierto límite, puede estar tercerizada en un estudio de derecho laboral. Tendrá también, un área de Calidad de Vida (Higiene, Seguridad y Salud Ocupacional), representado por profesionales de ingeniería, medicina laboral o medio ambiente. La estructura también contará con una sección de Administración de RRHH (Administración de Personal), que si bien puede tercerizar o no la función de liquidación de haberes con un estudio contable, siempre debe tener personal interno que realice el registro de altas, bajas y modificaciones o novedades, el manejo de legajos, la gestión de costos y otros servicios internos. Por último, ocupándose de lo que se explicó como Desarrollo de RRHH, pueden existir dos sectores, Empleos (Reclutamiento y Selección) y Desarrollo (Desarrollo y Capacitación). El gráfico 1 resume la estructura funcional interna más común del área de RRHH.

Gráfico 1 – Estructura interna de RR.HH.

A quién reporta el área de RRHH

Hacia arriba en escala jerárquica, las áreas de RRHH pueden estructurarse de diferentes maneras y depender, según el diseño organizacional, de sectores o entes distintos.

Los tipos de Estructura que se presentan con mayor frecuencia son:

- Dependiendo de la Gerencia o Dirección General:
Respetando el mismo nivel de las otras gerencias. De esta forma mantendría el mismo nivel de participación en la estrategia empresarial y peso político en decisiones de alto nivel que las áreas de Operaciones o producción, finanzas, ventas, etc.
- Dependiendo de la Gerencia de Administración y Finanzas:
Aunque no sea lo ideal, en países con poco desarrollo, las áreas de RRHH pueden depender del área de Finanzas. Resulta fácil suponer que generalmente en este tipo de situaciones, la gestión de Capital Humano está más orientada a cuidar los costos que a agregar valor y por ende tiene poca incidencia en la gestión de la estrategia y poco peso político en las decisiones claves del negocio.
- Dependiendo de la Gerencia de Planta:
En otros casos, generalmente de empresas chicas, donde la madurez de gestión no ha llegado a un nivel desarrollado, el sector de RRHH reporta directamente a una gerencia de planta y sus funciones tienen destino solamente al sector operativo. Tampoco se recomienda esta ubicación en la estructura por que hace pensar que la contribución estratégica de las personas no va a ser percibida en su totalidad, sino que va a estar condicionada por la estrategia de Operaciones.
- Dependiendo matricialmente - doble reporte:
Cuando las empresas tienen fábricas, plantas, sucursales o unidades de negocios descentralizadas, se suele plantear una estructura del tipo matricial o de doble reporte. En donde los departamentos de RRHH de las distintas áreas dispersas

(fábricas, unidades de negocios, sucursales, etc.) reportan funcionalmente al Gerente o Director de RRHH, pero funcionalmente al superior directo de la localización o la unidad. Es el mismo diagrama que se presenta en empresas regionales o multinacionales en donde, por un lado, existe un número uno de RRHH (región, corporación o central) que define políticas para toda la organización y por otro, un responsable de RRHH de la filial que baja, adapta e implementa las políticas generales de RRHH a la idiosincrasia, contexto y exigencias locales. De esta forma, las prácticas tienen un sentido corporativo y respetan estándares comparables entre regiones o países, permitiendo entender a la gestión de RRHH de forma globalizada.

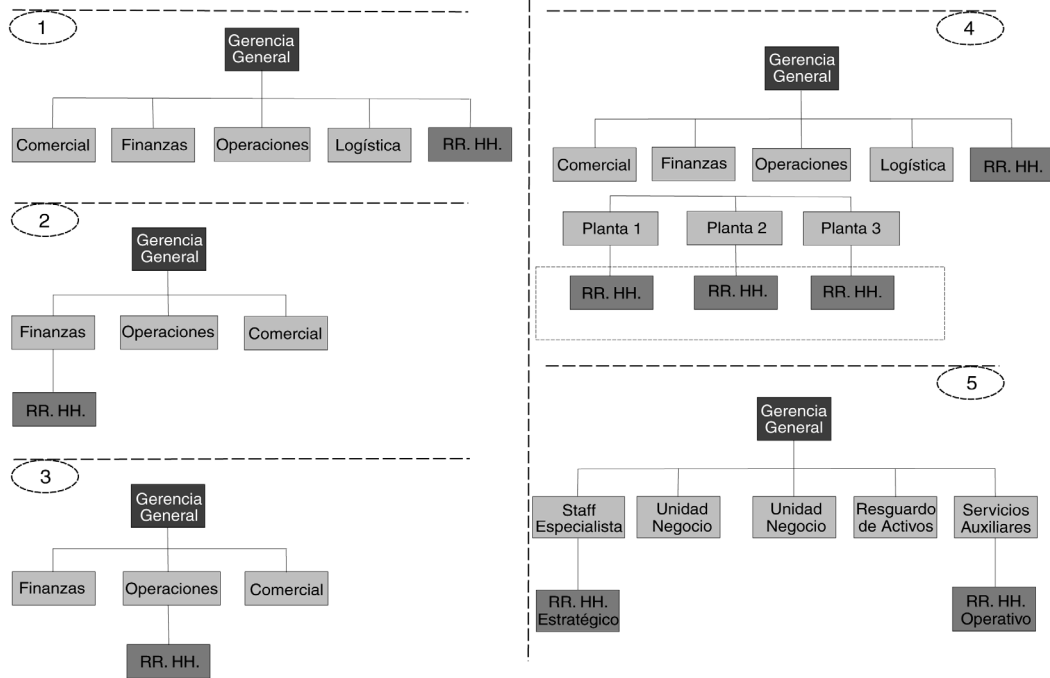
- Tercerización de Gestión Operativa o Servicios Auxiliares¹¹ y Staff Especialista:¹² Siguiendo los conceptos de Elliot Jaques, algunas organizaciones dividen la función de RRHH en responsabilidades estratégicas y tareas operativas. Las primeras son ejercidas como asesoría de alto nivel y largo plazo, representadas por áreas de Staff Especialista y que reportan directamente a la cúpula jerárquica. Las segundas son tareas netamente prácticas, rutinarias y de back office que se pueden tercerizar con proveedores especializados en las diferentes temáticas o bien estar a cargo de áreas de Servicios Auxiliares como “Central de Servicios Compartidos”¹³ u “Oficinas virtuales”.¹⁴

11. Servicios Auxiliares (Ancillary Services): proveeduría de todos los servicios no-core necesarios para la conducción del negocio.

12. Staff Especialista (Specialist or Strategic Staff): asesoramiento estratégico a las áreas sobre la optimización de recursos y flujos de recursos para la eficiencia organizacional.

13. Central de Servicios Compartidos (Share Services): es una unidad organizacional que centraliza funciones, procesos y actividades de back office (como finanzas y recursos humanos) de diversas unidades de negocios para eliminar duplicidades de costes de estructura (por economías de escala) y garantizar la calidad de los servicios internos.

14. Oficina Virtual: Spencer define a la oficina virtual como una oficina informatizada en donde no se necesita oficina o lugar físico porque el trabajador lo puede hacer desde su casa; no se cometen errores; no existen demoras, todo es en tiempo real; no se usan papeles, todo es en un sistema de issue tracking.

Gráfico 2 – Tipos de estructura externa de RR.HH.

b) Factores a tener en cuenta en el diseño de la Estructura del área de RRHH

En *La gestión de los Recursos Humanos*, Dolan (2003) analiza los factores a tener en cuenta a la hora de diseñar la estructura del departamento de RRHH y define que la tendencia de las organizaciones es decidir sobre una estructura equilibrada entre centralización y descentralización de funciones.

Propone¹⁵ para su análisis cinco factores que influyen en el diseño de la estructura:

1. Tipo de estructura de la empresa
2. Características de la actividad y el negocio
3. Grado de flexibilidad deseado para RRHH
4. Importancia que la empresa le da al área
5. Estrategias de cambio de la empresa

15. Dolan, Jackson, Del Valle Cabrera y Schuler, *La gestión de los Recursos Humanos*, Mc Graw-Hill, 2003.

Para ampliar algunos de estos factores, se reproduce aquí un esquema publicado en el mismo libro, con algunas opciones y razones para resolver cuál sería una estructura óptima del área de RRHH que sea funcional y respalde a la estrategia empresarial.

Tabla 1- Factores que influyen en el diseño de la estructura del área de RRHH

TABLA 1 - Factores que influyen en el diseño de la estructura del área de RRHH			
Factor	Totalmente Centralizado	"Algunas Funciones Descentralizadas"	Máxima Descentralización
"Tipo de estructura de la empresa"	"Producto Único Estructura Funcional Ubicación Única"	"Estructura Funcional compleja Localizaciones Múltiples"	"Muchos Productos o Servicios Centros de Beneficios Gran autonomía de las divisiones Global"
Realidad de la empresa	"Economía de escala Margenes Reducidos Centrada en la Productividad En algunos casos, Sector Maduro"	"Economía de escala Margenes Reducidos Centrada en la Productividad Sector Maduro Trabajo en equipo, grupo"	El éxito del negocio depende de una respuesta rápida, flexible y local
"Grado de flexibilidad deseado para RRHH"	"Orientación al servicio Grandes esfuerzos de implantación RRHH se ve como defensor de las preocupaciones de la gente Escasa Dotación de personas al dpto de RH"	"Aún Orientación al Servicio pero cambiando a Orientación a Objetivos Servicios Centrales muy rentables Los gerentes de línea asumen responsabilidades de GRH"	"Diseñadores y Asesores para los Gerentes de línea Proactividad en nuevos programas para toda la empresa Amplia dotación de personal al área de RRHH"
"Estrategias de cambio de la empresa"	"Se mantiene la centralización de la toma de decisiones clave Más descendente que ascendente"	Selección y reestructuración cuidadosas de diversos temas de RRHH para abordar necesidades esenciales	"Condiciones de que la cultura organizacional local es un tema estratégico Los Gerentes de línea son totalmente responsables de la buena gestión de RRHH"

* fuente: R.Dods, director de William M.Mercier, Ltd. Reproducido en Conference Board of Canada, Report 41-89, 1989. Publicado en "La Gestión de Recursos Humanos", 2007, Dolan, Valle Cabrera, Jackson, Schuler.

En cualquier caso o tipo de estructura, la gestión del capital humano debe ejercer una función de consultoría y asesoría interna.

El área de RRHH debe ser consultor y asesor de la línea y la dirección, para transmitir, recomendar, guiar y colaborar en la implementación de las políticas y actividades de RRHH en cada una de las áreas, acompañando y formando a los gerentes como representantes de RRHH dentro de sus unidades.

Bohlander y Snell¹⁶ resaltan lo que ya ha sido comentado sobre la responsabilidad de los gerentes de línea en la administración del capital humano, cuando dicen que “los recursos humanos son demasiado importantes para dejárselos al departamento de personal”. Destacan lo anterior diciendo que aunque los responsables de RRHH son los encargados de coordinar los programas y políticas relacionados con los asuntos que tiene que ver con las personas, los mismos gerentes de línea y hasta los empleados son los últimos responsables del desempeño de estas funciones.

16. Bohlander y Snell, *Administración de Recursos Humanos*, Thomson, 2008.

Actividades complementarias

Al terminar de leer este capítulo el lector debiera contestar:

1. Teniendo en cuenta la teoría general de los sistemas, ¿cómo se analiza la gestión de RRHH en el sistema general de la organización?
2. ¿Cómo se entiende la Gestión del Capital Humano en un Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento?
3. Identifique los elementos de un Sistema de Trabajo de Alto Rendimiento en su organización y describa la utilidad del mismo en la gestión de las personas.
4. ¿Cuáles son los Subsistemas de la Gestión de RRHH? ¿Cómo se relacionan con el Perfil futuro de RRHH?
5. Describa los potenciales objetivos del subsistema de Relaciones Laborales de una organización que Ud. conozca y defina con qué indicador podría medir el cumplimiento de los mismos.
6. Describa los potenciales objetivos del subsistema de Calidad de Vida Laboral de una organización que Ud. conozca y defina con qué indicador podría medir el cumplimiento de los mismos.
7. Describa los potenciales objetivos del subsistema de Administración de RRHH de una organización que Ud. conozca y defina con qué indicador podría medir el cumplimiento de los mismos.
8. Describa los potenciales objetivos del subsistema de Desarrollo de RRHH de una organización que Ud. conozca y defina con qué indicador podría medir el cumplimiento de los mismos.
9. ¿Cuáles considera que son las ventajas y desventajas de cada una de las posibles estructuras del área de RRHH?
10. Ud. ha sido contratado como Gerente de RRHH para un Banco con más de 4000 empleados, 200 sucursales distribuidas por toda la Argentina y su sede Central en Capital Federal. ¿Qué propuesta de estructura para el área de RRHH realizaría? Detalle estructura formal, modelo de atención al empleado y roles de los integrantes del área.

Bibliografía

- Alpander, Guvenc, *Planeación Estratégica aplicada a los RRHH*, Norma, 1992.
- Becker, Huselid y Ulrich, *El cuadro de Mando de RRHH*, Gestión 2000, 2002.
- Bohlander y Snell, *Administración de Recursos Humanos*, Thomson, 2008.
- Castello, Gabancho y van Morlegan, *Capital Humano*, Edicon, 2008.
- Dolan, Jackson, Del Valle Cabrera y Schuler, *La gestión de los Recursos Humanos*, Mc Graw-Hill, 2003.
- Gómez Mejía, Balkin, Card, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, Prentice Hall, 2001.
- Jaques, Elliot, *La organización requerida*, Granica, 2004.
- Jaques y Cason, *Human Capability*, 1994.
- Ley 19587 y Ley 24557, Ministerio de Justicia de la Nación, República Argentina.
- Robbins, *Comportamiento Organizacional*, Pearson, 2004.
- Rousseau, Wade Benzoni, "Limberly Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created", *Human Resource Management*, Vol. 33, Nº 3, 1994, pp. 463-489.
- Senge, Peter, *La Quinta Disciplina*, Granica, 2005.
- Spencer, Lyle, *Reengineering Human Resources*, John Wiley & Son, 1995.
- Von Bertalanffy, Ludwig, Trabajos de investigación sobre Teoría General de los Sistemas, publicados en Alemania, 1950 y 1968.

Conflicto y negociación

ROBERTO C. MAZZA

2.1. Conflicto

a) Nociones generales

El conflicto es un evento en la vida cotidiana más común de lo que se cree. Los desencuentros frente a intereses contrapuestos pueden estar originados en múltiples circunstancias. A esto hay que sumarle las diferencias individuales, que influyen en la manera de ver la propia realidad, haciendo que las personas se pongan mucho más sensibles y terminen en la mayoría de los casos por irritarse en su afán por llegar a un acuerdo sobre esa realidad. Finalmente, esto provoca desajustes en sus relaciones interpersonales.

Si el hecho ocurre con un extraño ocasional, seguramente se tenga la posibilidad de evitarlo y hasta ignorarlo. Pero dentro de una organización, donde se comparte la mayoría del tiempo con otras personas con las que se convive cotidianamente, el resultado es muy peligroso. Su efecto nocivo en las interrelaciones terminará por generar además una desincronización en el funcionamiento de toda la estructura, produciendo consecuencias negativas desde varios puntos de vista:

- Desgaste de las relaciones
- Rencor
- Mal humor
- Trabajos mal hechos
- Pérdida de tiempo
- Bajo desempeño de los empleados
- Desaprovechamiento de los recursos
- Errores en la toma de decisiones
- Enrarecimiento del clima

Por otro lado, pensar en relaciones interpersonales que no tengan diferencias ni desacuerdos es imposible.

Inmediatamente entonces se plantean una serie de dudas: *¿Qué hacer? ¿Cómo evitarlos? ¿Cómo solucionarlos?* Quizá estos interrogantes se resuman en dos preguntas que ayudarán al lector a ordenar el desarrollo de este tema:

1. *¿Cómo prevenir los conflictos?*
2. *¿Cómo manejarlos y solucionarlos, cuando finalmente ocurren?*

En otras palabras: medicina preventiva y medicina correctiva. La idea principal que se debe rescatar es que estos desacuerdos no son otra cosa que oposición de intereses. Por lo tanto se debería aprender un comportamiento que permita anticiparse a las diversas situaciones que van a generar esas diferencias. Ahora bien, si esto no alcanzara, entonces se tendría que pensar en cuáles podrían ser los cursos de acción cuando esas diferencias aparecen finalmente.

El tema no es fácil porque tampoco son fáciles las relaciones humanas, de las cuales derivan los conflictos de intereses. El comportamiento humano es impredecible, a veces ni siquiera sospechado. *¿Cómo reaccionaría una persona frente a un accidente? ¿Cuál sería su conducta en una situación de catástrofe? ¿Cuál sería su comportamiento ético frente a la urgencia de una necesidad personal o familiar? Y sin ir más lejos, ¿tendrá ganas de saludar a su vecino mañana?*

En las organizaciones, la mayoría de las conductas se pueden conducir a través de una norma y, por lo tanto, todo conflicto surgido entre “empleados” puede ser manejado (no solucionado) con procedimientos previstos. Pero *¿qué hacer cuando, frente a la naturaleza de los hechos, esto no alcanza?* Es decir, frente una situación conflictiva que no pueda enmarcarse dentro de ninguna regulación o proceso preestablecido. Por ejemplo:

- Consumo de sustancias tóxicas de algún empleado fuera del horario de trabajo pero que afecta su imagen y la de la empresa.
- Comportamiento poco apropiado de algún gerente en algún lugar público fuera de su horario de trabajo.
- Consumo de algún producto de la competencia por parte de alguna persona de la empresa de rango jerárquico, por ejemplo cargar nafta en la competencia.
- Juego con apuestas por dinero de algún empleado durante su hora de almuerzo, agravado si la persona es el tesorero de la empresa.
- Celos personales o profesionales entre empleados de la misma oficina.

Todas estas circunstancias pertenecen a la vida privada de los hombres, pero sus comportamientos pueden tener incidencia directa en la imagen de la empresa o en el desenvolvimiento de un clima organizacional adecuado para el desarrollo del negocio. Actuar sobre

ellas, o siquiera intentar manejarlas, no es tarea fácil para un administrador. No hay que olvidarse que se trata, en muchos casos, de la vida personal de los involucrados.

Otra situación sin regulación aparente es cuando se está frente a problemas con clientes o proveedores, quienes no están comprendidos dentro de la estructura organizacional y por lo tanto, no están alcanzados por ninguna política o norma. Este tipo de conflictos podría afectar también la imagen de la organización generando en el tiempo pérdidas irremediables. Al final de este capítulo, se tratará un caso real de una línea aérea que se vio seriamente afectada por una circunstancia de este tipo.

En resumen, el tema de resolver conflictos no es tarea fácil. Los conflictos forman parte de nuestra vida cotidiana y son inherentes al ser humano por tratarse de oposición de intereses (no representa conflicto un problema con un perro ni con una mesa). Se parte entonces del supuesto de que ambas partes tienen un interés común por un tema en particular y sobre el cual se necesita llegar a una solución en común también. Todo esto agravado por la circunstancia de la convivencia laboral.

Se intentará hacer todo lo posible por evitar situaciones de conflicto, pero no obstante se deberá aprender a gestionarlos en el caso de que finalmente ocurran.

b) Conflicto funcional

Conceptos básicos de conflicto funcional

Como primera medida, es necesario desmitificar el significado de conflicto y sacarle su connotación negativa. Hay que entender que el conflicto es inherente a la conducta humana y que su aparición es principalmente un síntoma que permitirá tratarlo, de la misma manera que un organismo muestra una patología a través de la sintomatología de la fiebre. Si esto no ocurriese, sería demasiado tarde para todo. Por lo tanto, la terapéutica del conflicto debe ser:

- Oportuna: abordarlo en el momento adecuado.
- Pertinente: que su tratamiento tenga que ver con el tipo de conflicto y con su solución.
- Efectiva: bien hecha y con buenos resultados.

Es necesario entonces abordar el tema partiendo de algunas ideas principales:

- Forma parte de la conducta humana: *es imposible impedirlo.*
- Se encuentra latente: *siempre puede aparecer de manera insospechada.*
- Permite la posibilidad de planificar un cambio: *si no ocurriera, podría detonar en cualquier momento y sería demasiado tarde.*

Un conflicto mal tratado o desatendido implica para cualquier organización:

$$\text{ineficiencia} + \text{ineficacia} = \text{improductividad}$$

Todo lo que se haga preventivamente para evitar un conflicto se verá traducido en un ahorro de tiempo y energía, y a la larga, en una mayor productividad.

Por otro lado la decisión de no intervenir en el conflicto también traerá efectos colaterales. Se pasará de manera gradual por distintos estados desde el simple malestar entre las partes hasta la hostilidad, llegando incluso a la agresión o la violencia. Esto hace pensar que un conflicto ignorado representará la garantía de un mal mayor.

Pero quizá el enfoque más interesante sea pensar en que el conflicto es un mecanismo que permite enterarse de que algo anda mal y consecuentemente comenzar el proceso de estabilización. Cuanto antes se perciba esa situación de desequilibrio, mayor velocidad para recuperarse se tendrá. Ignorar la señal de falta de aceite en un auto haciendo de cuenta que no existe, ocasionaría serios inconvenientes en el funcionamiento del motor, llegando a la peor consecuencia: el motor del auto queda fundido. ¿Quién quisiera dejarse engañar de esa manera?

El conflicto debe ser “funcional” a la organización y servir como luz testigo de las desviaciones que ocurran a partir de algún desequilibrio en el sistema. Sólo así se garantizará el correcto funcionamiento y la rápida respuesta de toda la estructura organizacional. Para lograrlo se debe contar con un eficiente sistema de comunicación y políticas claras que permitan y estimulen el disenso como un estilo de relación entre los integrantes de la organización. La creatividad, la innovación, la participación, la mejora continua, son todos conceptos que involucran la idea de conflicto funcional. No se puede lograr de otra manera que no sea a partir de la confrontación de ideas y el disenso como un estado natural. Aprender a trabajar de esta forma implica un proceso de aceptación cultural para poder incorporar un estilo de relación donde el conflicto esté siempre presente, pero no como una amenaza, sino como un estado de desequilibrio y condición necesaria para un cambio superior.

Muchas organizaciones que no saben tomar al conflicto como un aspecto funcional, terminan tapándolo, como la mejor manera de explicar que no existe. Esto es simplemente intentar esconder el sol detrás de un pulgar.

En conclusión, se podría exclamar entonces:

¡¡Celebremos el Conflicto!!

...ya que permite saber que ¡¡algo anda mal...!!

c) Poder y conflicto

Como se dijo anteriormente, el conflicto es parte integrante de la vida cotidiana. La gente vive enfrentando situaciones de intereses en diversos entornos: familia, amigos, trabajo, y cualquier otro ámbito donde exista interacción. Una persona intenta acoplar su posición con la del resto, y ese mismo comportamiento es –aunque no parezca– un acto de *resolución de conflictos*.

El comportamiento interpersonal produce diferencias y esta interrelación se aborda indefectiblemente a través del poder. El poder es la capacidad de influir en el comportamiento de la gente. Por lo tanto, bajo esta concepción, en cualquier estrategia de resolución de conflicto estará presente el fenómeno de poder. Las relaciones humanas están basadas en desigualdades (necesidades, luchas, ideas), y es el poder el instrumento que dirige estas diferencias entre las personas cotidianamente. Por lo tanto, se podría afirmar que el poder es un integrador de divergencias de racionalidades heterogéneas, ya que impone una racionalidad dominante. Pero, ¿siempre que se imponga el poder frente a los conflictos, se estará en el camino de solucionarlos? ¿O simplemente se estará intentando manejarlos? ¿Es útil manejar un conflicto cuando no se lo puede solucionar? ¿La imposición de una postura frente a la otra garantiza siempre la conservación del vínculo entre las partes? ¿Cómo lograr entonces que un proceso de resolución de conflictos no lesione a ambas partes a partir de la imposición del poder?

El problema del conflicto se complejiza más dentro de una organización donde permanentemente existe interacción entre sus integrantes en búsqueda del cumplimiento de objetivos. Se interactúa dentro de un mismo departamento, con otras gerencias, con los competidores, con los clientes, proveedores, contratistas y organismos de contralor. Se tratan diferentes temas, como reclamos, presupuestos, condiciones laborales, plazos y prórrogas. ¿Cómo llegar a un acuerdo sin perjudicar la relación cotidiana? Y más aún, ¿sin que eso obstaculice la construcción de la confianza entre esas relaciones!

Los procesos de resolución de conflictos demandan mucho tiempo en detrimento del tiempo asignado a las tareas habituales, pero muchas veces las medidas más eficaces no son las más eficientes. La imposición absoluta y constante del poder en la resolución de conflictos no resulta ser el mejor método para solucionarlos. De hecho no los soluciona, sólo los maneja a partir de imponer una posición dominante. Esto podría ser viable frente a determinados escenarios de urgencia, donde esa postura quedaría validada por esa circunstancia. Pero si ese estilo se mantiene en el tiempo más allá de los hechos, se estaría lesionando las relaciones. La mayoría de los conflictos deben ser solucionados a partir del acuerdo de las partes. Es la única solución valedera y duradera. Más adelante se abordará el tema de la *mediación*, como una instancia de búsqueda de solución cuando ésta debe estar conducida por un líder.

Es importante pues, conocer la mejor manera de enfrentar diferentes situaciones con la mayor efectividad posible. La resolución de conflictos es una técnica y se puede aprender, su conocimiento puede beneficiar a ambas partes.

d) *Palabras asociadas erróneamente*

Cuando se habla de resolver conflictos, inevitablemente se lo asocia con ideas tales como:

- Competición.
- Hostilidad.
- Combate.
- Agresividad.
- Conflicto destructivo.

Esta creencia desnaturaliza la idea que debe tenerse de un conflicto. Las partes se aferran a su postura sin ceder ni darse cuenta de que de esta forma lo único que consiguen es demorar procesos de solución, ya que asocian esta solución a una victoria personal y no a la desaparición del conflicto en sí.

Quizá el error de interpretación se deba a la creencia de que si nada se hace para tratar un conflicto, efectivamente su evolución ocasionará serios problemas en las relaciones de las partes involucradas:

Aparece la *tensión*

Si no hay intervención
aparece el *malestar*

Si no hay intervención
aparece la *hostilidad*

Si no hay intervención
aparece la *agresividad*

Si no hay intervención
aparece la *violencia*

La estrategia de resolución empieza a partir de la decisión de intervenir. Un conflicto sin intervención es una bomba de tiempo que cualquier detonación menor la puede hacer explotar, y en ese caso se estará frente a un incendio con pocas probabilidades de ser extinguido. Cuanto antes se aborde la chispa del conflicto mayor probabilidad de solucionarlo a un menor costo existirá.

Durante años la idea tradicional de conflicto representaba la imagen de eliminar al rival o neutralizarlo. Hoy en día, debe representar la búsqueda conjunta de un camino, que permita llegar a destino con el mejor resultado posible para las partes conservando las relaciones.

e) *Niveles de conflicto*

El conflicto se puede estratificar en tres niveles:¹

Primer nivel: conflicto intrapersonal

Surge del interior del individuo como resultado de roles contradictorios, cuando se depositan en una persona expectativas contradictorias. Este hecho se puede dar por:

- Necesidades que entran en contraposición (por ejemplo, ser jefe y amigo a la vez; pensar en descansar frente a la urgencia de una tarea para cumplir).
- Situación de frustración personal frente a impedimentos internos o externos (por ejemplo, no cruzar la calle que se quería cruzar porque está cortada realmente, o porque emocionalmente la persona siente que no puede llegar a hacerlo).

Dentro de la persona existen intereses contrapuestos que debe resolver para que no interfieran en sus relaciones interpersonales.

Segundo nivel: conflicto interpersonal

Surge cuando dos o más personas son incompatibles y sus personalidades chocan como consecuencia de la oposición de intereses.

También se puede deber a:

- Fallas en la comunicación.
- Diferencias de poder.
- Diferentes percepciones de la realidad.
- Falta de visión compartida.
- Diferencia de métodos.
- Falta de confianza.
- Amenaza del estatus.
- Diferentes sistemas de valores.
- Falta de cooperación.
- Imposición de la autoridad.

1. Davis y Newstrom, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Mc Graw-Hill, 1999.

La consecuencia de un inapropiado tratamiento en este caso da como resultado el deterioro de la relación.

Tercer nivel: conflicto intergrupal

Esto puede ocurrir entre diferentes grupos de personas en los que cada uno tiene una definida identidad propia; por ejemplo, entre departamentos dentro de una empresa a raíz de diferentes puntos de vista. Pero también puede darse por disputas frente a recursos, insubordinación, cambio organizacional, choque con las políticas de la organización, desequilibrio entre el esfuerzo y la recompensa.

A esta altura hay que reforzar la idea de que todo conflicto puede ser constructivo desde el momento en que constituye el inicio de un cambio hacia una situación mejor. Si las dificultades no salen a la luz, es imposible entenderlas y, consecuentemente, se transforman en insolubles.

f) Materialización del conflicto: latente versus manifiesto

Una forma de evitar “conflictos mayores” es ponerlos de manifiesto en el instante en que se empiezan a gestar. Esto no sólo ayuda a su posterior tratamiento (cuanto antes se conozca el síntoma, mejor), sino que también impide muchas veces que el conflicto llegue a mayores y pueda ser tratado a tiempo. Una técnica muy efectiva es el ejercitar el comportamiento asertivo.

¿En qué consiste esta técnica? Muchas veces, una persona se siente insegura o disminuida frente a la otra parte en una relación. Uno podría elegir reprimir sus emociones o estallar en arrebatos. Ninguna de las dos conductas es productiva en sí misma. La salida más favorable es un comportamiento asertivo, es decir, ser directo, expresarse y ser honesto al tratar un inconveniente. Un individuo asertivo no teme expresar opiniones de cambio a la otra parte ni situaciones que le molestan, como tampoco rechazar peticiones irracionales; todo esto, de buen modo y argumentando su posición.

Este comportamiento evita la aparición de la angustia que produce el hecho de *quedarse con cosas adentro* (conflicto latente) y, a la vez, trae seguridad al *poner las cartas sobre el mesa* (conflicto manifiesto) con la finalidad de cooperar sin rencores en la búsqueda del cambio deseado.

El siguiente cuadro muestra en cinco pasos de qué manera se puede poner en funcionamiento el comportamiento asertivo.

Describe el comportamiento.	○ "Cuando haces esto..."
Expresa sus opiniones.	○ "Creo que..."
Empatice.	○ "Comprendo que tú"
Ofrezca opciones de resolución de problemas	○ "Me gustaría que consideraras el siguiente cambio..."
Señale las consecuencias	○ "Si lo haces" o "Si no lo haces..."

Dr. Roberto C. Mazza

Es necesario aclarar que, como todo comportamiento, la conducta asertiva se aprende a través de la ejercitación. El comportamiento asertivo debe integrarse como un hábito de manera que sea natural y espontáneo dentro de las organizaciones, dejando de lado cualquier susceptibilidad que pueda llegar a despertar. Esto es un punto aparte que implicaría hablar de la cultura organizacional y el proceso de socialización. Escaparía a los límites del tema de este capítulo.

2.2. Resolución de los conflictos

Al comienzo del capítulo, se señalaba la necesidad de dividir en dos partes el tema de la resolución de los conflictos: una inicial, que se podría llamar *etapa de prevención* y una posterior, que podría ser la *etapa de gestión del conflicto*.

Como en medicina, lo primero es prevenir. Pero además se debe estar preparado para el tratamiento cuando la prevención no fue suficiente.

Para un mejor ordenamiento de estos procesos, es preferible dividirlos en tres etapas: prevención, diagnóstico y tratamiento.

a) Etapas de resolución de conflictos

Etapa de prevención

¿Cómo evitar el conflicto en una organización? ¿Cuál es la responsabilidad de los líderes en la prevención y el manejo de situaciones de conflicto entre sus empleados? ¿Tiene esto efecto directo en la productividad de la empresa? La respuesta se va armando a partir de formular reglas de juego claras y conocidas por todos los participantes. Es decir, un marco normativo que permita hacer predecibles nuestros movimientos y conocidas

sus consecuencias. A este marco se lo denominará *área de influencia legítima* (AIL).² Esto implica preguntarse hasta qué punto la organización y sus líderes pueden y deben inmiscuirse en las tareas y los deberes de los empleados.

Un ejemplo permitirá ilustrar lo mencionado. En cualquier organización se desarrollan políticas y requerimientos de desempeño. Si la organización y el trabajador definen de la misma manera los límites de esta influencia legítima, la situación de conflicto –si aflora– estará controlada. Pero si la organización y los trabajadores definen de manera diferente estos límites, cuando el conflicto aflore, su falta de tratamiento adecuado implicará, probablemente, una situación ingobernable, sin un procedimiento adecuado para abordarlo y resolverlo instantáneamente. Este tipo de situaciones genera una inoperancia para la organización que se verá reflejada al final en mayores costos (desde trabajos mal terminados y ventas que se pierden hasta tiempo ocioso).

Véase otro ejemplo. Si la organización define como legítimo escuchar todas las llamadas salientes, incluso las personales y lo comunica a todos sus empleados o futuros candidatos desde el primer día de trabajo, esto no traerá aparejado ningún conflicto posterior ya que el empleado lo acepta o lo rechaza en ese momento. Pero si los empleados, sin conocer esta decisión de la empresa, se enterasen de que todas las llamadas que ellos hacen son escuchadas, seguramente generaría un inmenso conflicto que sería muy difícil de manejar, donde muy probablemente existirían acciones legales de los empleados contra la empresa, basados en el derecho a la privacidad y la intimidad de las personas, cuyos resultados serían, en muchos casos, adversos para la organización.

El tema se complica con actividades personales fuera de la empresa y con hechos que no están del todo relacionados con el trabajo:

- Un empleado es de una firma importante de bebidas colas y cuando sale de la empresa prefiere tomar la bebida de la competencia para refrescarse.
- Comportamientos asociados a lo ilícito o ilegal.
- Conductas agresivas fuera de la organización.

Sin duda, existe un mayor acuerdo acerca de la legitimidad cuando el hecho ocurre dentro de la organización y, además, está relacionado con el trabajo, por ejemplo, un empleado está haciendo mal su trabajo, o se lo encuentra dormido en el escritorio. En cualquiera de las restantes combinaciones, la legitimidad de la organización en el tratamiento de los temas conflictivos es moderada o baja. Todas estas situaciones y sus consecuencias, pueden anticiparse definiendo previamente lo que se espera del empleado y cuál será su tarea en su puesto (AIL).

2. Edgar H. Schein y J. Steven Ott, "The Legitimacy of Organizational Influence", *American Journal of Sociology*, mayo 1962; Keith Davis, "Attitudes towards the Legitimacy of Management Efforts to Influence Employees", *Academy of Management Journal*, junio 1968.