

1. Gestión y Gestión de Personas

1.4. Gestión del Comportamiento Laboral

La Gestión de las Personas debe **GARANTIZAR:**
CONTRIBUCION
LEGITIMIDAD

El Personal es PERSONA y es RECURSO

Desde el punto de vista de la Persona como RECURSO, la Gestión del Personal debe Garantizar la CONTRIBUCIÓN

Desde el punto de vista de la Persona como PERSONA, la Gestión del Personal debe Garantizar un CONTEXTO DE LEGITIMIDAD

- Hay una **adecuada gestión de Comportamiento Laboral** o de RRHH o de Personal (que no es lo mismo que Gestión del Área de RRHH) cuando:
 1. Los problemas, necesidades u oportunidades de Gestión de la empresa no se derivan de una inadecuada **contribución** del personal a través de su trabajo (EFECTIVIDAD)
 2. Se logra un **marco de respeto** a la persona, y se promueve en lo posible su desarrollo como tal al realizarlo (LEGITIMIDAD)

2. Efectividad de la Gestión de RH

a. Herramientas de trabajo: Las tienen?

b. responsabilidad definida: los roles son claros?

c. objetivos definidos: Los están?

d. procedimientos definidos: Hay procedimientos?

e. Atractividad y Retención

2. Efectividad de la Gestión de RH e. Atractividad y Retención

- **¿Qué debo GARANTIZAR? Atractividad y Retención adecuada**
- **¿Cuáles son los INDICADORES de efectividad?**
 - Puedo cubrir las búsquedas en tiempo y forma
 - Recibo un flujo adecuado de CV's
 - Recibo recomendaciones internas y externas
 - Puedo cubrir las posiciones con redes de contactos
 - Bajo costo de cobertura
 - Los candidatos avanzan en el proceso hasta el final
 - % de renuncias, % de rotaciones
- **¿Tengo Problemas / Necesidades u Oportunidades?**
- **¿En qué Población?** Gerencia, Jefatura, Empleados, Operarios, jóvenes
- **¿Qué lo causa?** La empresa, el sector, clima, remuneraciones, carrera, inequidad, inestabilidad,...
- **¿Puedo hacer algo?** A nivel Organización, a nivel Sector, a nivel Jefatura

2. Efectividad de la Gestión de RH

a. Presencia y Ausentismo (Individual)

- **¿Qué debo GARANTIZAR?** la presencia de cada persona en su lugar de trabajo en el momento adecuado, reduciendo al máximo la Impuntualidad y el Ausentismo Laboral.
- **¿Cuáles son los INDICADORES de efectividad?**
 - Presentismo adecuado
 - Puntualidad en la entrada y la salida
- **¿Tengo Problemas / Necesidades u Oportunidades?**
- **¿En qué Población?** Gerencia, Jefatura, Empleados, Operarios, jóvenes
- **¿Qué lo causa?**
 - Enfermedades
 - Accidentes de Trabajo
 - Dificultad de acceso (tránsito, rutas sin mantenimiento, inundación,...)
 - Falta de control
 - Falta de medidas disciplinarias
 - Apatía
- **¿Puedo hacer algo?** A nivel Organización, a nivel Sector, a nivel Jefatura (Prevención, Hig y Seg, carpooling, combi, homeworking,...)

2. Efectividad de la Gestión de RH

b. Capacidad (Individual)

- **¿Qué debo GARANTIZAR?** Que las personas cuenten con el PERFIL DE BASE necesario para afrontar los cambios de contexto y la evolución natural de su carrera
- **¿Cuáles son los INDICADORES de efectividad?**
 - Inexistencia de errores
 - Forma de trabajo
 - Performance
 - Flexibilidad y adecuación
 - Alineación a los objetivos de la empresa/sector
 - No hay problemas de sucesión y reemplazo
- **¿Tengo Problemas / Necesidades u Oportunidades?** Falta perfil de base (porque no está definido, porque está mal definido, porque está mal el proceso de selección, porque hay errores en el proceso de selección,...)
- **¿En qué Población?** Gerencia, Jefatura, Empleados, Operarios, jóvenes
- **¿Qué lo causa?**
- **¿Puedo hacer algo?** A nivel Organización, a nivel Sector, a nivel Jefatura

2. Efectividad de la Gestión de RH

c. Competencia (Individual)

- **¿Qué debo GARANTIZAR?** Que las personas tengan las COMPETENCIAS que le permitan actuar efectivamente de modo habitual en un contexto determinado eligiendo, combinando y movilizandoc conocimientos, habilidades y actitudes
- **¿Cuáles son los INDICADORES de efectividad?**
 - Inexistencia de errores
 - Forma de trabajo
 - Performance
 - Flexibilidad y adecuación
 - Alineación a los objetivos de la empresa/sector
 - No hay problemas de sucesión y reemplazo
- **¿Tengo Problemas / Necesidades u Oportunidades?** Qué competencias faltan? Técnicas, Gestionales, Sociales
- **¿En qué Población?** Gerencia, Jefatura, Empleados, Operarios, jóvenes
- **¿Qué lo causa?** Falta perfil de base (porque no está definido, porque está mal definido, porque está mal el proceso de selección, porque hay errores en el proceso de selección,...) o falta capacitación
- **¿Puedo hacer algo?** A nivel Organización, a nivel Sector, a nivel Jefe

2. Efectividad de la Gestión de RH

d. Compromiso (engagement) (Individual)

- **¿Qué debo GARANTIZAR?** Que las personas tengan la predisposición para contribuir a los fines y necesidades de la empresa
- **¿Cuáles son los INDICADORES de efectividad?**
 - Clima
 - Encuesta de clima (grupal)
 - Evaluación de performance (individual)
 - Presentismo
 - Actitud durante el conflicto (diálogo)
 - Actitud frente al cambio: pesadez, lentitud, inercia, autismo, apatía, conformismo, desinterés, indiferencia
- **¿Tengo Problemas / Necesidades u Oportunidades?**
- **¿En qué Población?** Gerencia, Jefatura, Empleados, Operarios, jóvenes
- **¿Qué lo causa?** Momento del ciclo social-familiar, laboral o biológico en que está la persona (Schein) la curva vital, familiar y laboral.
 - Ver si hay núcleos motivacionales insatisfechos (Perez López) motivación extrínseca, intrínseca y trascendente.
 - Ver si hay disfuncionalidad entre el marco laboral y las expectativas (perfil generacional)
 - Ver si hay alguna problemática individual de la persona y/o el grupo.
- **¿Puedo hacer algo?** A nivel Organización, a nivel Sector, a nivel Jefatura

2. Efectividad de la Gestión de RH (Grupal)

a. Integración Vertical (top down- botton up)

- **¿Qué debo GARANTIZAR?** La adecuada alineación de cada persona con su sector y de cada sector con la empresa en los aspectos estratégicos y operativos
- **¿Cuáles son los INDICADORES de efectividad?**
 - La posibilidad de opinar; no hay censura ni autoritarismo
 - La política de "puertas abiertas", posibilidad de opinar
 - La existencia de mecanismos formales institucionalizados y respetados de opinión y (encuestas, grupos de sugerencias etc).
 - Top down: Visioning (clara y común visión de la GE)
 - Botton up: la información y la opinión fluye desde la base hacia los niveles directivos
- **¿Tengo Problemas / Necesidades u Oportunidades?**
- **¿En qué Población?** Gerencia, Jefatura, Empleados, Operarios, jóvenes
- **¿Qué lo causa?**
- **¿Puedo hacer algo?** A nivel Organización, a nivel Sector, a nivel Jefatura

2. Efectividad de la Gestión de RH

b. Integración Horizontal (Grupal)

- **¿Qué debo GARANTIZAR?** La adecuada coordinación dentro del sector y de los sectores entre sí (en su relación cliente proveedor)
- **¿Cuáles son los INDICADORES de efectividad?**
 - Nivel de conflicto
 - Comunicación
 - Interacción de los individuos en el mismo nivel, que permita o impida sumar las acciones
 - Generación de quintas
 - Luchas por espacios de poder
- **¿Tengo Problemas / Necesidades u Oportunidades?**
- **¿En qué Población?** Gerencia, Jefatura, Empleados, Operarios, jóvenes
- **¿Qué lo causa?** Integración Vertical
- **¿Puedo hacer algo?** A nivel Organización, a nivel Sector, a nivel Jefatura

2. Efectividad de la Gestión de RH

c. Contención de la Conflictividad (Grupal)

- **¿Qué debo GARANTIZAR?** La contención de la Conflictividad Laboral dentro de cada grupo, entre los grupos, y entre la Organización y el personal en su conjunto o en grupos relevantes, con o sin participación de la **Representación Sindical** evitando que la conflictividad afecte la **efectividad** de la gestión o la **calidad de vida** del grupo.
- **¿Cuáles son los INDICADORES de efectividad?**
 - Nivel de conflicto
 - Duración del conflicto
 - Actitud durante el conflicto
- **¿Tengo Problemas / Necesidades u Oportunidades?**
- **¿En qué Población?** Gerencia, Jefatura, Empleados, Operarios, jóvenes
 - ¿Qué lo causa?**
 - Organizacionales: mala definición de los roles sea horizontalmente (solapamientos o huecos); o verticalmente (mas o menos niveles que los necesarios).
 - Personales: vínculos negativos entre la personas y los grupos ajenos a la vida laboral como tal.
 - Diferencias de la percepción de la realidad por razones culturales, generacionales etc.
 - Falta de apertura mental (visión de observador único).
- **¿Puedo hacer algo?** A nivel Organización, a nivel Sector, a nivel Jefatura

2. Efectividad de la Gestión de RH Productividad Laboral (Costos)

- **¿Qué debo GARANTIZAR?** Adecuada relación entre el costo y la contribución
- **¿Cuáles son los INDICADORES de efectividad?**
 - Costo de HC (Head Count): cantidad propios y contratados
 - Costos de Estructura: mix
 - Costos de Remuneración: sueldos, beneficios, contribuciones
 - Otros Costos: huelga, paradas, ausentismo, rotación
 - Costos de administración de los RRHH: RRHH, capacit, empleos
- **¿Tengo Problemas / Necesidades u Oportunidades?**
- **¿En qué Población?** Gerencia, Jefatura, Empleados, Operarios, jóvenes
- **¿Qué lo causa?** Falta definición, planificación
- **¿Puedo hacer algo?** Definir posicionamiento en el mercado laboral, benchmark

2. Efectividad de la Gestión de RH

a. Disciplina Laboral (Legitimidad)

- **¿Qué debo GARANTIZAR?** Lograr que el personal a nivel individual y grupal desarrolle su trabajo en un marco de legitimidad cumpliendo tanto las leyes y normas generales de la convivencia humana, como las específicas fijadas por el Estado o la Empresa para el desarrollo de su trabajo.

- **¿Cuáles son los INDICADORES de efectividad?**
 - Inexistencia de irregularidades por incumplimiento de leyes y normas
 - Verificación de cumplimiento de leyes y normas
- **¿Tengo Problemas / Necesidades u Oportunidades?**
- **¿En qué Población?** Gerencia, Jefatura, Empleados, Operarios, jóvenes
- **¿Qué lo causa?** Falta de información (manuales, códigos, capacitación); falta de acciones de concientización; falta de acciones disciplinarias correctivas
- **¿Puedo hacer algo?** Informar, Capacitar, Difusión, Controlar, Sancionar
 - 1. Disciplina Preventiva:** crear las condiciones de ordenamiento, organización y control que tiendan a evitar la posibilidad de que sucedan las conductas irregulares.
 - 2. Disciplina Correctiva:** actuar correctiva y punitivamente sobre las faltas y conductas irregulares.

2. Efectividad de la Gestión de RH

b. Cumplimiento Operativo (Legitimidad)

- **¿Qué debo GARANTIZAR?** Lograr en todas las áreas el cumplimiento de las prácticas y procedimientos operativos fijados para la mejor realización de las tareas.
- **¿Cuáles son los INDICADORES de efectividad?**
 - Inexistencia de errores por incumplimiento de prácticas y procedimientos
 - Verificación de cumplimiento de la práctica o procedimiento (control, inspección)
- **¿Tengo Problemas / Necesidades u Oportunidades?**
- **¿En qué Población?** Gerencia, Jefatura, Empleados, Operarios, jóvenes
- **¿Qué lo causa?** Falta de información (manuales, códigos, capacitación); falta de acciones de concientización; falta de acciones disciplinarias correctivas
- **¿Puedo hacer algo?** Informar, Capacitar, Difusión, Controlar, Sancionar

2. Efectividad de la Gestión de RH

c. Control del Dolo (Legitimidad)

- **¿Qué debo GARANTIZAR?** Lograr la mayor contención posible del dolo y del fraude (Normativa SOX)
- **¿Cuáles son los INDICADORES de efectividad?**
 - Cantidad de expedientes generados por dolo o fraude
- **¿Tengo Problemas / Necesidades u Oportunidades?**
- **¿En qué Población?** Gerencia, Jefatura, Empleados, Operarios, jóvenes
- **¿Qué lo causa?** Falta de pautas claras; falta de acciones preventivas (manuales, códigos, capacitación), falta de acciones disciplinarias
- **¿Puedo hacer algo?** Procedimientos de aprobaciones, Códigos de Conducta, Difusión, Controlar, Sancionar

3. Legitimidad de la Gestión de RH

3.1. Introducción

- La Legitimidad de la Gestión del Comportamiento Laboral, se crea un Contexto Laboral en el cual el Personal es respetado como persona en el desarrollo de su trabajo y en todo lo referente a su vínculo laboral.
- La pregunta a profundizar ahora es que deberá lograrse en concreto para alcanzar este respecto a la persona a nivel general: ¿ CUÁLES SON LAS VARIABLES E INDICADORES QUE PERMITEN EVALUAR LA LEGITIMIDAD DE LA GESTIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA O EN UN SECTOR DE LA MISMA?
- Luego será responsabilidad de la Gestión de Comportamiento Laboral en cada Empresa ver lo que esto implica en su propio contexto.

3. Legitimidad de la Gestión de RH

3.2. Satisfacción y Legitimidad Laboral

- Podría tomarse como criterio para evaluar la Legitimidad de la Gestión de RH en una Organización o Grupo la satisfacción de sus miembros, basándonos en la **opinión subjetiva de sus mismos actores**. Pero esta claro que el nivel de satisfacción, pese a su importancia, **no puede ser "la pauta"** para evaluar la legitimidad de la Gestión de Comportamiento Laboral, pues:
 - Por diversas razones una persona o un grupo pueden no tener conciencia de sus reales **derechos** ("esclavos que besan sus cadenas"), y/o de sus reales **responsabilidades** hacia los otros actores sociales (recordemos que el personal no es la única "persona" en la empresa y sus derechos tienen el límite de los derechos de los otros actores sociales).
 - Hay **insatisfacciones intrínsecas** que surgen de las limitaciones mutuas que generan entre sí los diversos actores sociales de una Organización.
- La legitimidad de la Gestión de RH, sin dejar de considerar la satisfacción como un variable más de análisis, debe evaluarse a la luz de un marco valorativo (**legitimidad ética**) basado en una concepción de lo que aceptemos como derechos y deberes de la persona, y siempre en el marco de las costumbre y códigos laborales de contexto (**legitimidad moral**), y de las leyes y convenios existentes (**legitimidad legal**).

3. Legitimidad de la Gestión de RH

3.3. Los Indicadores de la Legitimidad Laboral

Hay **LEGITIMIDAD** en la Gestión de RRHH (**valor subjetivo del trabajo**), cuando el trabajo se desarrolla en una forma que respeta de la forma más plena posible los derechos del trabajador al realizarlo, logrando:

1. Trabajo Decente
2. Respeto Personal y Grupal.
3. Personalización Laboral.

3. Legitimidad de la Gestión de RH

3.3. Indicadores 3.1.1 Trabajo Decente

- **Un marco de Decencia Laboral (o Trabajo Decente)** implica especialmente:
 - Acotar la **precariedad** del vínculo.
 - Una **compensación** digna y válida, legal y convencionalmente.
 - Un ambiente de trabajo no **denigrante**.
 - Una organización y condiciones del ambiente del trabajo que no pongan en riesgo la **integridad física** del empleado, y que evite condiciones de afectación a su **salud psicofísica** al realizarlo.
 - ..
 - ..
 - ..

3. Legitimidad de la Gestión de RH

3.3. Indicadores 3.3.2 Respeto Laboral

- Hay **Respeto Personal y Grupal** cuando se evita toda **discriminación, harassment, acoso, desvalorización, y maltrato** físico, psicológico o moral.
- Podemos ver al menos **3 dimensiones en el Respeto Laboral**
 - 2.1. El Respeto Institucional desde la Organización:** implica todas las acciones y políticas tomadas desde la Organización para evitar todo tipo de diferenciaciones de trato, dar igualdad de oportunidades, y cuidar la privacidad de cada persona.
 - 2.2. El Respeto Directo de las Jefaturas:** implica primero el mismo respeto institucional al interior de cada sector, sumando un trato cara a cara respetuoso por parte de cada jefe, evitando toda forma de "moving" agresión, desprecio, burla, desacreditación pública o privada.
 - 2.3. El Respeto en la Convivencia Interpares:** implica el respeto por parte de cada una de las personas y grupos de la Organización, a las otras personas y grupos, y la ausencia de toda forma de "bullying".
- Si bien el respeto de las Jefaturas y de los pares es responsabilidad de la Organización, entendemos que debe diferenciarse del mismo, pues los jefes y pares tienen una responsabilidad autónoma en el tema.

3. Legitimidad de la Gestión de RH

3.3. Indicadores 3.3.3 Personalización Laboral

- Hay **Personalización Laboral** cuando la forma en que se desarrolla el trabajo posibilita que el personal pueda realizarlo como persona, con aporte de su inteligencia y libertad.
- La **Clave de la Personalización Laboral** es superar el marco de la Tarea e integrar a la persona en la Gestión posibilitando que participe en la misma en forma inteligente y responsable.
- Podemos diferenciar tres formas de **PARTICIPACION** del Personal:
 - a. Participación Institucional:** el personal coparticipa en la Dirección de la Empresa teniendo representantes en el Directorio de la misma.
 - b. Participación Económica:** el personal tiene alguna forma de participación en las ganancias de la Empresa, sea como reparto directo de un porcentaje, como propiedad distribuida del paquete accionario, etc.
 - c. Participación Gestional:** Esta participación se concreta en el "día a día" y en el "piso laboral" integrando en la forma más plena posible al personal en:
 - La Gestión Estratégica
 - La Gestión Operativa.

3. Legitimidad de la Gestión de RH

3.3. Indicadores 3.3.3 Personalización Laboral

La Participación Gestional: Se concreta "día a día" en el "piso laboral" facilitando que el personal pueda superar los límites de «sus tareas», e integrarse en la forma más plena posible en los dos procesos de Gestión, promoviendo su:

- **Participación en la Gestión Estratégica** concretando acciones que posibiliten crear una visión compartida en el Grupo de Trabajo:
 - . Analizando con el mismo y con cada persona lo que hace a los fines de la Organización, del sector, y de cada posición;
 - . Haciendo la lectura común del contexto interno y externo;
 - . Construyendo conjuntamente los planes de trabajo.
- **Participación en la Gestión Operativa** generando rutinas de trabajo que le posibiliten en forma conjunta entre sí y con su jefatura:
 - . Programar las tareas del sector y de su propia posición.
 - . Construir y actualizar los Tableros de Control (TACO).
 - . Analizar permanente los logros y áreas de oportunidad de la gestión, definiendo su Plan Maestro de Problemas y To do List.
 - . Implementar planes de mejora continua.

3. Legitimidad de la Gestión de RH

3.3. Indicadores 3.3.3 Personalización Laboral

- Podemos diferenciar al cuatro niveles de **PARTICIPACION GESTIONAL** progresivos en lo que hace a la involucración de la persona como tal:
 - 1. Nivel Informativo (+):** Se difunden las decisiones tomadas y la situación de la Gestión tanto a nivel Estratégico como Operativo.
 - 2. Nivel Comprensivo (++):** Se fundamentan las decisiones tomadas y explica la situación del Contexto y de la Gestión.
 - 3. Nivel Consultivo (+++):** Antes de tomar una decisión, hacer una interpretación del Contexto, o una evaluación de la Gestión, se pide la opinión al personal.
 - 4. Nivel Decisorio (++++):** El personal participa de alguna forma en las decisiones, evaluación de la Gestión, y en la interpretación del Contexto.
- **Ninguna jefatura puede encontrar argumentos para no llegar al Nivel Consultivo de Participación de su Personal en la Gestión Estratégica y Operativa de su Sector y Posición.**
- **La participación Gestional:**
 - Tiene sentido en temas relevantes: Dar participación en temas banales es improductivo, y así como pedirla en estos temas es inmadurez.
 - Se ofrece, pero no puede el personal rechazarla y acotarse a «sus tareas», aunque esto sea autoimponerse una limitación de desarrollo.

3. Legitimidad de la Gestión de RH

3.4. Legitimidad Ética, Moral y Legal

- Si bien en la base de la aceptación o no de la legitimidad de una conducta hay siempre un criterio ético de valores aceptados a nivel individual o grupal, la sociedad a medida que esos valores se consolidan como costumbres y códigos a nivel general o del grupo dominante, los formaliza en leyes para inducir a la aceptación de esas conductas por parte de los que no comparten dichos valores, o por parte de aquellos que los comparten pero no aplican.
- Aplicando esto a la Gestión del Comportamiento laboral, podemos ver que:
 - A fines del Siglo XIX en los inicios de la etapa industrial prácticamente no había leyes en ninguna sociedad que fijaran pautas legales sobre que conductas de la organización del trabajo eran o no legítimas.
 - Avanzando el siglo XX casi toda la temática del Trabajo Decente fue quedando reflejada en leyes que definían límites de legitimidad, y esto más allá de que fueran cumplidas o no teniendo como ejemplo nuestro país donde pese a las leyes casi un 40% del trabajo es no registrado.
 - Hacia fines del siglo XX la temática del respeto fue teniendo también un marco legal, y puede haber juicios laborales por acoso o discriminación.
- Por otra parte el avance de presión sobre la legitimidad laboral desde el estado, los sindicatos, y diversos núcleos sociales fue en primer lugar sobre el personal «propio» de las empresas, quedando los contratistas como trabajadores «de segunda», situación con fuerte reversión los últimos años.

ANEXO 3: TACO de la Legitimidad de la Gestión de RH.

(esquema reducido de la Encuesta)

GUIA (TACO) PARA EVALUAR LA LEGITIMIDAD LABORAL (Síntesis de la encuesta de Legitimidad Laboral)			Puntaje (0 a 10)	Fortalezas	Areas de Oportunidad				
Trabajo Decente		Vínculo no precario							
		Compensación digna y válida							
		Ambiente de trabajo no denigrante.							
		Ambiente sin riesgos para la integridad física							
Respeto Personal y Grupal	Nivel Organización	Igualdad de oportunidades sin discriminación							
		Ausencia de situaciones de Acoso							
		Ausencia de situaciones de Maltrato físico, psicológico o moral							
	Nivel Jefaturas	Igualdad de oportunidades sin discriminación							
		Ausencia de situaciones de Acoso							
		Ausencia de situaciones de Maltrato físico, psicológico o moral							
		Trato personal respetuoso							
	Nivel Pares	Respeto Mutuo							
		Ausencia de situaciones de bulling							
	Personalización Laboral (Participación Gestional)	Visión Compartida				No hay			
						Nivel Informativo			
						Nivel Comprensivo			
Nivel Consultivo									
Nivel Decisorio									
Participación Operativa		No hay							
		Nivel Informativo							
		Nivel Comprensivo							
		Nivel Consultivo							
		Nivel Decisorio							