

NOTAS RELACIONADAS

La globalización y los
Recursos Humanos ¡nueva!

No a los enlatados
en 360 ¡nueva!

Análisis del mercado
laboral

Náufrago por
opción

¿Búsqueda masiva o
búsqueda personalizada?

¿Cómo llegar de
director de RRHH a CEO?

Los altos salarios
¿son causal del despido?

Todo sobre el
Head-Hunting

¿Los humanos
son "recursos"?

El empleo agoniza,
viva el trabajo

Los dirigentes
del siglo XXI

La discriminación
en la selección

Del desempleo al
autoempleo

Sea descubierto por
un Head Hunter

La negociación
en el empleo

De una oficina de
personal a un área de RR.HH.

LA GLOBALIZACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

por Martha Alicia Alles...

Mucho se habla sobre globalización. Para unos es un mal mayor, para otros una oportunidad para competir. Para los políticos y "opinólogos" en general, se habla de globalización como una realidad que según la postura política se puede aceptar o no. En adición a esta visión se piensa que globalización tiene que ver con "derecha" y antiglobalización con "izquierda", etc.

Globalización tiene que ver con tecnología ¿podrá alguien sostener con algún argumento medianamente lógico que Internet es algo respecto de lo cual se puede "optar"? Es una realidad que se relaciona con un sinfín de temas, desde la información hasta los pronósticos sobre

el clima pasando por la investigación en cualquier disciplina o la comunicación cotidiana.

Globalización tiene que ver con cualquier disciplina profesional que nos ocupe, desde el arte hasta los negocios.

Globalización tiene que ver con salud, con economía, con producción, con finanzas, con cine, con música y con cualquier otra cosa que usted desee mencionar.

Son los hombres (varones y mujeres) los que pueden hacer un buen o un mal uso de la globalización y en especial los gobernantes de los distintos países que más se "quejan" sobre la globalización.

No infiera el lector que estoy a favor (o en contra) de la globalización. Existe. Sería como estar en contra de la lluvia o de la temperatura reinante.

Y la globalización también se relaciona con mi especialidad, los Recursos Humanos, y tiene desde esta perspectivas aspectos favorables y otros no.

¿En qué afecta la globalización a los Recursos Humanos? En varios aspectos:

Las organizaciones trasladan sus empleados de un país a otro, de una región a otra

Las prácticas de job posting (autopostulación) incitan a que los empleados se postulen para posiciones en otros países

En una misma oficina puede coexistir empleados de diferente origen geográfico, racial, etc.

Las actividades de capacitación se realizan por regiones o áreas geográficas, por lo cual los empleados viajan más

Las empresas radican sus plantas dónde sea más conveniente. Por lo tanto, los productos pueden tener diferentes orígenes: motor fabricado en un país, chasis en otro, etc.

La Intranet conecta a personas que no se conocen, aunque puedan pertenecer a la misma empresa

La Internet conecta a personas que no se conocen

Intranet e Internet permiten conocer más fácilmente las nuevas y buenas prácticas

Es sumamente sencillo comprar productos de otros países a través de Internet y otros medios. Esto permite un rápido acceso a información y nuevas modalidades de trabajo.

Desde ya el listado no es exhaustivo, sólo enuncia algunos ítems. Como usted verá son consecuencias de un fenómeno, que no es natural, que ha sido creado por el hombre y que puede ser malo o bueno según se lo utilice.

Al definir competencias muchas posiciones requieren ciertas características especiales en relación con la globalización, por ejemplo, ciertos puestos con mucha conexión con el exterior como asistentes o responsables de compras. Aquellos otros que deben viajar con frecuencia, desarrollar mercados y productos. Estas características especiales de personalidad o competencias las hemos englobado en un solo concepto que aplica a diferentes niveles en la organización.

Portability/ Cosmopolitismo/ Adaptabilidad: implica la habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero. La investigación indica que ésta competencia se correlaciona con las de disfrutar de viajar y conocer, resistencia al estrés, comprensión de diferentes culturas y capacidad de establecer

relaciones interpersonales. (Fuente: Gestión por competencias. El Diccionario. Definición de competencias para niveles ejecutivos)

A modo de cierre compartiré con ustedes una anécdota personal. Cuando se hizo popular el acceso a Internet en los hogares, una amiga, madre de hijos adolescentes, me dijo no quiero poner Internet en casa por la pornografía... Me quedé atónita y creo que sin respuesta. Pensar que la Internet se usa sólo para eso..., no se me había ocurrido.

No piense que soy ingenua, se positivamente que Internet se usa para todo, incluyendo pornografía y tantas otras cosas que seguramente no conozco, pero también para muchas cosas positivas. Como todo, es nuestra responsabilidad saber utilizarla. Un mal alumno puede bajar un trabajo para evitar hacerlo y un buen alumno puede realizar una fantástica investigación para confeccionar a partir de allí su trabajo. Ambos usaron Internet y cada uno le sacó el provecho deseado: malo o bueno, según su forma de pensar y comportarse.

Si quiere saber más sobre el Diccionario de Competencias le sugerimos ver

http://www.marthaalles.com/diccionario_2002.htm

Si desea autoevaluar sus competencias le sugerimos ver

<http://www.marthaalles.com/test.htm>

CUIDADO CON LOS "ENLATADOS" A LA HORA DE IMPLEMENTAR UNA 360°

por Martha Alicia Alles...

En relación con ciertas herramientas se confunde, por ejemplo, software con contenidos. Este es un error bastante generalizado al hablar de Gestión por competencias. Conocidas marcas de software de Recursos Humanos prevén la metodología de Gestión por Competencias -como

soporte informático- y muchas veces las empresas llegan a su implementación sin haberlas definido previamente.

Un proceso adecuado de definición de competencias partirá de la misión / visión y del planeamiento estratégico de la organización. En función de los objetivos deseados se definirán las características de personalidad (competencias) necesarias para alcanzarlos exitosamente.

La confusión entre software y contenidos se ve aún exacerbada cuando de la herramienta de 360° se trata. Desde errores básicos como que la 360° es administrada desde la oficina de Recursos Humanos hasta la utilización de "formularios" estándar (el encomillado lo ponemos porque no se trata de formularios en papel sino de una pantalla en el ordenador).

Si usted es el gerente general de una compañía y le hablan de implementar 360° le están haciendo una muy buena sugerencia, es una herramienta fenomenal para el desarrollo de personas. Si a renglón seguido le ofrecen un enlatado, diga que no. No le están ofreciendo un traje de confección (los hay muy buenos y en la actualidad ha cambiado radicalmente el concepto en materia de vestimenta) sino un software que no representa las necesidades de su organización.

El esquema de una implementación de 360° se muestra en el gráfico siguiente:

Cada organización debe definir su propio esquema de competencias. Nosotros hemos desarrollado un Diccionario de competencias que sirve de base a la definición de competencias de cada organización. Este primer comentario es muy importante, ya que cada compañía, si bien puede partir de un esquema estándar como una forma de facilitar el

trabajo (siempre es más sencillo que partir de una hoja en blanco) debe analizar cuáles son las competencias necesarias para cada organización de acuerdo a su actividad y cultura empresarial.

A partir de la definición de competencias (cardinales o generales y específicas por puesto), se definen los comportamientos esperados. Otra vez vale el mismo comentario, si bien hemos desarrollado un Diccionario de tipo estándar, con 4538 comportamientos, el mismo sirve de base para la confección del individual de cada organización, que debe preparar el propio.

Usted puede ver más en

<http://www.xcompetencias.com/libros/comporta2002.htm>.

Una vez que se han cumplido estas dos etapas -definición de competencias y comportamientos- una organización puede trabajar bajo la metodología de Gestión por competencias en cualquiera de sus módulos (selección, evaluación del desempeño, desarrollo de personas) y, como es casi obvio a esta altura, podrá definir una evaluación 360°, que como dijimos al inicio sólo se utiliza para mejorar el desarrollo de las personas, de acuerdo a las pautas de comportamiento que esa empresa haya definido como aquellas que la llevarán al éxito o a cumplir su misión y visión, cualquiera sea la forma de ver las cosas que usted desee utilizar.

En síntesis, la evaluación de 360° será una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que se haya diseñado en base a los comportamientos esperados para una organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados (plan estratégico). Si en cambio se utiliza un diseño preparado para otra empresa o aquel que su proveedor de software le propone, estará trabajando para el

desarrollo de personas en base a las características necesarias para tener éxito en "otra organización".

Notas relacionadas que pueden ser de su interés

La evaluación de 360 grados

http://www.xcompetencias.com/performance/la_evaluacion_360°.htm

La evaluación de 180 grados para grandes firmas profesionales

http://www.xcompetencias.com/performance/evaluacion_180.htm

Evaluar el desempeño en un esquema de competencias

http://www.xcompetencias.com/performance/evaluar_desempeno_en.htm

ANÁLISIS DEL MERCADO LABORAL

por Martha Alicia Alles...

"Hay que llamar a los que peinan canas"

Se comienzan a escuchar voces tales como "ahora habrá que llamar a los que peinan canas..." en relación a las nuevas problemáticas derivadas del abandono de la convertibilidad y las nuevas medidas económicas.

Pero si bien pensamos que es cierto, queremos hacer algunas advertencias. Antes de ello veamos qué pasa hoy por las empresas.

Un joven que tenía 18 años en febrero de 1989 y hoy tiene, por lo tanto, 31 años apenas vivió los problemas de la década del 80. Quizá escuchó en su casa los problemas de los aumentos de precios y cómo resguardar los bienes financieros, pero aún habiéndolo visto, no era él por sí mismo responsable de esos temas...

Hoy, ese joven de 31 años podrá estar a cargo de una gerencia financiera de una multinacional, ser encargado de trabajo de una big five, abogado senior de un estudio de gran envergadura, gerente de créditos y cobranzas de una empresa, gerente de créditos de un banco, portfolio manager de un fondo de inversión y muchas cosas más.

La preocupación en los distintos ámbitos es enorme, por un lado, los directivos que sienten un volver al pasado y los jóvenes que miran azorados este "cambio" para el cual no estaban preparados. Ni pensar como se sienten los ejecutivos extranjeros, que muchas empresas tienen asignados a nuestro país, que ni siquiera tienen el recuerdo de la niñez y no comprenden cómo funciona esta economía en general.

En los 90 en muchos cursos universitarios cuando se llegaba al capítulo de la materia que estudiaba "ajuste por inflación" los profesores decían "esto no lo vamos a ver por que de todos modos no lo van a utilizar" y los alumnos suspiraban agradecidos. Cuando algún otro profesor, de todos modos daba el tema por que así lo marca la bibliografía, los alumnos protestaban, lo trataban de geronte -al docente- y leían lo mínimo, para pasar ese "inútil tema" que se le imponía estudiar.

Por lo tanto, nuestros mejores profesionales, en su más importante etapa de crecimiento, como lo es la que abarca los 30 a 40 años, se encuentran sin las armas para este "cambio" que para los que ya cumplimos los 40 (o los 50) no es cambio sino solamente y lamentablemente, volver al pasado. Pero no vale lamentarse, no al menos al analizar las necesidades del mercado.

El primer recurso parece ser "llamemos a un gerente de los 80". Pero no se entusiasmen los que peinen canas. Al expertise de los 80 se le

adicionarán los mismos ítems que hasta hace unos días se le requerían a los managers para ser elegidos para una posición: adaptabilidad al cambio (no basta con decir "esto yo ya lo vi"), liderazgo con empowerment, trabajo en equipo y, algo que no dicen los anuncios de empleo, que la persona tenga alta su autoestima sumado a conocimientos técnicos actualizados y manejo de nuevas herramientas informáticas que incluye Internet e Intranet, por dar algunos de los nuevos requisitos de los perfiles que derivan de los nuevos tiempos.

¿Qué pasó en el 2001 en el mercado laboral?

Para el análisis de las cifras tomaré como base las estadísticas que surgen de las búsquedas realizadas por Martha Alles Recursos Humanos y Winwin Selección durante el año 2001.

Dos temas constituyeron la mayor preocupación de las empresas durante el año recientemente finalizado: cómo vender después de más de tres años de recesión y cómo manejar las finanzas y las cobranzas en un mercado donde virtualmente se había roto la cadena de pagos. Frente a estos dos ejes centrales las empresas trataron de fortalecer sus filas en ambos. Las cifras así lo demuestran: 31 % de las búsquedas fueron para el área comercial, esto quiere decir que incluimos en este ratio ventas y marketing y 22 % se focalizó en finanzas, créditos y cobranzas y administración. Entre los dos, el 53 % de los pedidos realizados por los clientes de los dos niveles de búsquedas analizados (head hunting de primeros niveles y selección de mandos medios)

El otro tema que se llevó la atención de los empresarios se vio representado por el segmento de recursos humanos, donde las preocupaciones se vieron centradas en relaciones laborales, basta recordar que fue durante el 2001 que reverdecieron los piquetes, cortes de rutas y otras manifestaciones que requirieron de muy buenos

profesionales de la especialidad con experiencia no sólo en aspectos legales sino en negociaciones con sindicatos. Dentro de los temas del área, también las empresas se vieron preocupadas por la función de desarrollo, fundamentalmente para trabajar sobre la autoestima de las personas que trabajan dentro de la empresa. Las organizaciones debieron despedir gente, reducir salarios y frente a toda esta situación problemática necesitaban como nunca empleados "fuertes" con ganas de trabajar y enfrentar la crisis. No es fácil lograrlo cuando las personas no saben "si ellos serán los próximos".

Las restantes áreas como sistemas y producción y operaciones tuvieron una demanda natural que respondía a preocupaciones puntuales de las diferentes empresas.

Esto cambiará, en especial las áreas de producción y logística (incluye abastecimiento) frente al nuevo escenario económico. Para temas como abastecimiento, quizá también haya que llamar a los que "peinan canas".

NAUFRAGO POR OPCION

por Martha Alicia Alles...

¿Cómo deben ser los gerentes para conducir una organización con problemas? ¿Cómo les afecta a su propia autoestima y al concepto sobre ellos mismos?

Esta realidad del día a día del mundo actual, empresas que tienen problemas de cualquier tipo, ya sean las "punto com" jaqueadas por el mercado, las empresas de cualquier tipo que ven afectada su cadena de pagos, los que son compradas por otros, todos estos temas constituyen moneda corriente en el mundo de los negocios.

Recordemos que según Spencer y Spencer , competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un standard de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.

Cuando hablamos de La competencia del náufrago nos referimos a la capacidad de sobrevivir y lograr que sobreviva la empresa o área de negocios donde actúa, en épocas difíciles, aún en las peores condiciones del mercado que afecten al propio sector de negocios como a todos en general, en un contexto donde según los casos la gestión pueda verse dificultada por la ruptura de la cadena de pagos, un mercado en recesión, un sector en huelga o paro e incluye también aquellos managers que deban gerenciar compañías en procesos de cesación de pagos o concurso preventivo de acreedores, no sólo en la nueva economía sino en ambas.

No es mi intención sumarme a la depresión generalizada, por el contrario uno sabe que la "macro" no la puedo cambiar pero si puedo hacer algo para mejorar mi situación o la "micro" por eso uno debe tener la capacidad para identificar tendencias y dificultades del mercado.

Algunas ideas: Elabore y proponga estrategias, y cursos de acción, considerando que cada oportunidad es única para lograr el objetivo deseado.

Monitoree las amenazas potenciales provenientes del mercado, de la industria o de la organización del cliente, teniendo como objetivo personal eliminarlas.

Y por último en ningún caso se sienta menoscabado en lo personal por la situación problemática que lo toca vivir, en una empresa con problemas.

Esta es la actitud que tienen los náufragos !!

¿BUSQUEDA MASIVA O BUSQUEDA PERSONALIZADA?

por Graciela Guidobono -Consultora de WINWIN Seleccion-...

La tecnología y los medios de comunicación han puesto a disposición de los "buscadores de empleo" innumerables direcciones de correo electrónico o de páginas web, a través de los cuales pueden enviar o cargar su curriculum de forma rápida y con alcance masivo.

Se trata de un excelente sistema para contactar a los buscadores, personas y empresas, que ahorra tiempo y costos para ambas partes, de modo que es fácil comprender, por qué, entonces, las consultoras y empresas reciben masivas presentaciones de postulantes que, preocupados por su situación laboral, desean recorrer rápidamente el camino de la búsqueda de trabajo, para resolver sus expectativas, temores y angustias lo antes posible.

Sin embargo, si bien hay facilidades en ese proceso, que es bueno aprovechar, también hay riesgos que deben tenerse en cuenta.

La intención de acortar los tiempos de búsqueda, sumada a la posibilidad del inmediato y múltiple acceso, llevan al riesgo de tornar masiva e impersonal su presentación. De hecho, es lo que se observa que le sucede a muchas personas en este momento.

De manera que Ud. puede perder oportunidades interesantes, si no tiene en cuenta que cuanto más impersonal sea su presentación y

cuánto menos claramente expresados estén sus objetivos de carrera, más acotadas se verán sus posibilidades de ser considerado por un selector que recibe importantes cantidades de curriculum que debe leer y analizar.

Aunque Ud. haya decidido enviar su curriculum por los medios electrónicos, no debe olvidar que siempre puede acompañarlo de una carta particularizada (que identifique al destinatario y los motivos de su postulación), o de algún párrafo especial en el curriculum (sea Objetivo, Area de Interés, Proyecto de Carrera, o como Ud. desee denominarlo), que ayude al selector a tener una idea más clara de quién es Ud. y cuáles son sus expectativas en relación con la búsqueda que ha emprendido.

Para el caso que sólo Ud. pueda enviar su currículum, es decir que no puede acompañarlo de una carta de presentación, le sugerimos no olvidar consignar todos los datos relacionados con su historia laboral. ¡Lo más completa posible!

Desde ya estos conceptos no son nuevos podrá ampliarlos en profundidad con la lectura de "Mitos y verdades en la búsqueda laboral", de Martha Alles, editado por Granica en 1998, que se ocupa ampliamente de este y otros temas vinculados.

Todos en general hemos aprendido mucho sobre la búsqueda laboral y el marketing personal en los últimos años. Pero todavía quedan aspectos importantes por aprender.

Esto es algo que recomendamos cotidianamente, tanto a las personas que recurren a nuestro servicio de Asesoramiento de Carrera, como a nuestros alumnos de la Universidad. Es mucho más trabajoso, lleva más

tiempo, pero les garantizo que les abre más oportunidades de captar el interés de los "lectores de curriculum".

Seguramente los buscadores de las bases de datos de las organizaciones a las que Ud. se dirija, estarán orientados a detectar en primer lugar aquello que para la búsqueda se haya determinado como "requisitos excluyentes", y este sea el primer filtro de información que se utilice (ya sea que estemos hablando de bases de datos automatizadas o no).

Pero indefectiblemente el segundo paso en el análisis de la información va a incluir una revisión de las características motivacionales del postulante, y en ese punto, es donde los curriculum suelen ser poco claros o poco expresivos, por sí mismos. Me refiero a cuáles son los motivos que lo impulsan a buscar un cambio, qué tipo de puestos u organizaciones le interesan, en qué clase de contextos se ha movido satisfactoriamente y cuáles le fueron poco favorables, su perspectiva sobre su futuro y el de la organización, sus escalas de valores, etc., todos ellos factores que deben conocerse y estar claros para garantizarle los mejores resultados a su búsqueda y la de la empresa.

Y si Ud. piensa que, estratégicamente esto le restringe sus posibilidades, al exponerse brindado información que puede descartarlo de entrada en la búsqueda, yo le diría que, si efectivamente sus expectativas no coinciden con las de la organización, tarde o temprano ambos se darán cuenta de ello.

Las soluciones tecnológicas parecen simplificarnos los caminos, pero no debemos tentarnos por la creencia de que ellas deben brindarnos todas las soluciones. La responsabilidad de darle un uso eficiente y beneficioso, para cada uno de nosotros, es nuestra.

De modo que yo respondería a la pregunta del título, diciendo que puede hacerse una búsqueda masiva, en términos de enviar un currículum en muchas direcciones, pero sin perder la autenticidad y sin despersonalizarse.

Lic. Graciela Guidobono

(Consultora Senior de WINWIN Seleccion, division Seleccion de Personal de Martha Alles Recursos Humanos)

¿COMO LLEGAR DE DIRECTOR DE RRHH A CEO?

por Martha Alicia Alles...

¿Por qué no llegan los Directores de Recursos Humanos a CEOs? ¿No se lo proponen? ¿No pueden? ¿La formación no es la adecuada? ¿Los accionistas no los ven como conductores de una compañía?

Si bien los gerentes de Recursos Humanos son cada vez más reconocidos en el mercado muy pocos de ellos llegan a ocupar la máxima conducción de una organización.

Antes de sumergirnos en el tema, veamos primero la dependencia más aconsejable para una Dirección o Gerencia de Recursos Humanos y cuáles son sus principales funciones.

Los dos gráficos expuestos son sólo enunciativos y las áreas pueden tener diferente composición según el negocio y las circunstancias. Por ejemplo, en una empresa pequeña no necesariamente "deben" existir todos los sectores sino realizarse todas las funciones. En una empresa pequeña una sola persona puede brindar a la organización todo lo que necesita -eventualmente subcontratando aquello que no puede hacer- siempre reportando al número uno. No significa que porque la empresa sea pequeña por ello deba tener la función reportando a otro nivel (lo

usual es decir no necesitamos un gerente y quizá sea cierto, pero no por ello desjerarquizar la función)

De las diferentes subáreas o funciones todas son igualmente importantes pero algunas son más estratégicas -desde el punto de vista del negocio- que otras. Por ejemplo: si las personas están debidamente seleccionadas, capacitadas y entrenadas con las competencias necesarias para ser exitosos en el mundo actual, la organización tendrá una ventaja competitiva importante respecto de otra que no haya cuidado este aspecto. De este modo se contribuye a la estrategia del negocio.

En una de las cátedras a mi cargo(1) y en uno de mis libros de texto de próxima publicación planteo este tema a los alumnos de primer año de las distintas especialidades de Ciencias Económicas, donde estos jóvenes serán el día de mañana Contadores Públicos, Licenciados en Administración o Marketing, y desde ya, también Licenciados en Recursos Humanos. Los primeros desempeñarán todo tipo de funciones dentro de una organización y mi propósito es que todos ellos, más allá de la especialidad que elijan, sepan qué hace el área de recursos humanos, en la moderna concepción de la misma.

Los programas de estudio, las maestrías, los libros se explayan sobre "la dirección estratégica de los recursos humanos", los autores publican libros sobre la necesidad que los recursos humanos acompañen la estrategia de los negocios, pero ¿qué pasa en la práctica?

Hace muy pocos días tuve el placer de realizar el primer encuentro de colegas del 2000 -los realizo todos los años- en mi nueva casa. El tema de debate -no importa en este caso- era un tema técnico de actualidad. Ante mi sorpresa el debate, a pesar de mis vanos esfuerzos, se derivó al rol de recursos humanos.

Los comentarios resultaron muy interesantes, ya que si bien todos coincidían en un rol más jerarquizado para el área que hace veinte o treinta años, la sensación generalizada -también- era que esto no sucedía así en la práctica.

Veamos distintas situaciones. Empresas multinacionales que aplican políticas corporativas con mayor o menor entusiasmo, pero siguiendo los lineamientos recibidos y que no siempre acompañan la gestión de negocios. Empresas medianas nacionales que cumplen -más / menos según el caso- con la normativa vigente y hacen muy poco por sus recursos humanos, la máxima preocupación suele ser la lucha diaria por la supervivencia y desatienden todo lo demás. Entre un extremo y otro podemos encontrar "los distintos tonos de grises". Si esta es la percepción que los colegas tienen del mercado, pareciera que los que nos dedicamos a esta especialidad tenemos aún un importante camino por recorrer.

¿Cómo ven la temática de Recursos Humanos los CEOs (2) ? ¿Cómo ven la temática de Recursos Humanos los CFOs , ya que en muchas empresas son ellos los responsables del área?

Lamentablemente no es unánime la visión. No todos entienden que los recursos humanos son, no una, sino "la" variable estratégica en los negocios, en la ventaja competitiva que representan en una época donde la tecnología es "casi" un commodity.

Días pasados asesoraba a una de las denominadas empresas "Punto Com" sobre el particular ya que en el organigrama de la empresa -casa matriz en Miami y sucursales en los principales países de la región- no "veía" el área de Recursos Humanos. La conversación la mantenía con el CFO, responsable a la sazón del tema. Me mira sonriente y con un

dejo de picardía me dice ¡a todo le quieres incluir recursos humanos! Comencé con una especie de disculpa que no era por que yo era de "...y mientras hablaba fui tomando conciencia que no me -tenía que disculpar-, que el error de concepto era de ellos, por lo tanto ideé rápidamente otra estrategia explicándole en pocas palabras qué cosas debían hacer en una primera instancia y por qué".

Para ampliar nuestro análisis es importante destacar que no es frecuente que los Directores de Recursos Humanos asciendan a CEOs o la máxima conducción de la empresa no sólo en Argentina, sino que por el contrario es un fenómeno más o menos generalizado.

Sin el propósito de dar consejos pero sí de hacer una descripción de las cualidades más adecuadas para que un ejecutivo de recursos humanos pueda alcanzar la gerencia general incluimos a continuación un listado, sólo enunciativo, de las mismas:

- Creer / estar convencido que los recursos humanos son estratégicos en las organizaciones.

- Haber desempeñado una gestión consistente con el punto anterior.

- Exponer / convencer a los demás miembros de la organización: pares del primer nivel de gerencia y a los accionistas sobre los dos puntos anteriores.

- Participar en forma activa en las reuniones de comité de gerencia, para ello debe tener una formación profesional integral: administración de empresas, finanzas, marketing y muy especialmente entender los balances, los presupuestos, los business plan, los informes de los auditores, de los abogados, etc. ¿Qué queremos decir con este comentario? Tiene que saber todo lo que sabe un gerente general o tener la capacidad para aprenderlo. Los colegas que sólo saben de recursos humanos no tienen los conocimientos necesarios, pero sobre

todo, no -son vistos- por los accionistas como futuros conductores generalistas de una organización.

A todo lo anterior hay que sumarle las competencias necesarias para la función.

A modo de síntesis:

Formularé otra vez las preguntas de inicio ¿Por qué no llegan los Directores de Recursos Humanos a CEOs? ¿No se lo proponen? ¿No pueden? ¿La formación no es la adecuada? ¿Los accionistas no los ven como conductores de una compañía?

Según la opinión de colegas y Directores de Recursos Humanos a los que les hice estas preguntas la respuesta estaría dada por una mezcla de estos factores y el listado cualidades necesarias para llegar a número uno -de párrafos anteriores- surge de sus propios comentarios.

Muchos especialistas del área no se ven a sí mismos como conductores de la operación total por lo tanto no se lo proponen y los accionistas no los perciben como tales.

Por lo tanto aquel que tenga aspiraciones de llegar a CEO deberá comenzar por a imaginarse a sí mismo como tal, capacitarse y entrenarse para asumir potencialmente la función cuando la oportunidad llegue.

Consulté(3) a uno de los que "dió el salto" y según sus propias palabras los negocios me apasionan y la dirección de recursos humanos a nivel mundial a la que había accedido me quedaba chica, no por que no fuese importante, sí lo era, sino porque quería más, quería decidir comprar y vender, manejar todo, ser el número uno.

(1)Administración de Recursos Humanos I, Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina

(2)"Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias". Ediciones Granica 2000

(3)"Cómo manejar su carrera", Ediciones Granica, 1998.Entrevista a Hernán C. Rey-Willis

LOS ALTOS SALARIOS ¿SON CAUSAL DE DESPIDO?

por Martha Alicia Alles...

Tendencias del Mercado Laboral

No debieran serlo pero lo son, como las brujas que las hay, las hay.

¿Por algún mal designio? ¿Por que los empresarios quieren sacar super beneficios? ¿Por que se piensa que puedo reemplazar a un gerente caro por otro más barato?

Todo puede ser y podemos encontrar casos que nos presenten una respuesta afirmativa a cada una de estas preguntas. Pero también hay otras razones.

Puede ser que una empresa en un momento necesite más seniority (ejecutivo más caros) y luego -en otro momento- necesite ejecutivos con menor seniority. Por ejemplo: una empresa privatizada en los primeros años de su nueva gestión, una empresa que esté pasando un problema puntual, etc.

Puede ser que una empresa haya visto sus utilidades disminuidas por varios períodos (ejercicios) consecutivos, quizá tiene pérdidas por varios ejercicios consecutivos y las buenas prácticas indiquen que es más conveniente reducir costos. Uno de los caminos para reducir costos puede ser la negociación de los altos salarios (disminuirlos) o el reemplazo de altos ejecutivos por otros de menor nivel.

Otra razón (más de tipo local): hubo una época en nuestro país donde por una serie de razones los salarios de los ejecutivos tuvieron valores picos que luego no pudieron ser sostenidos, muchas empresas se encontraron con que habían acordado salarios muy alto que luego su competencia no remuneraba de la misma forma.

Otra razón, también de tipo local, muchas empresas armaron sus estructuras sobre la base de las expectativas de los años 97 / 98 y hoy el país es otro. (Ver punto 2)

Es importante tener en cuenta que remuneración significa las compensaciones totales anuales que perciben los ejecutivos.

TODO SOBRE EL HEAD-HUNTING

por Martha Alicia Alles...

Metodología del head-hunting:

En general los head hunter buscan niveles ejecutivos, números uno de empresa y números uno de área, en ocasiones "bajan" algún escalón, de todos modos la metodología de trabajo, necesariamente se relaciona con altos niveles de la organización.

Los head hunter buscan (los empresarios, los consultores, en realidad es lo que hoy se busca) profesionales exitosos. La idea, llevada a palabras simples, si "xx" fue exitoso en la empresa "yy" también será exitoso en la mía.

Este concepto simple puede ser analizado técnicamente desde la Gestión por Competencias, que en definitiva es una forma seria y profesional de operar con el mismo enfoque, qué necesita una persona, qué características debe tener para ser exitoso en esta empresa, en este mercado, en esta economía.

"Secretos" para seducir a un head-hunter

Existen muchas fantasías y falsas creencias sobre los selectores de personal y en especial sobre los head hunters. Cómo trabajan y cómo eligen a los candidatos finalmente seleccionados para los distintos pedidos de sus clientes.

El primer elemento que hay que tener en cuenta es que a los head hunters "les gusta" llamar ellos a los candidatos y no que las personas "se postulen" por lo tanto hay que hacer cosas para ser "descubierto" y de ese modo sin "postularse" lograr ser "llamado" por un head hunter.

Parece difícil y realmente lo es.

Los consejos o ideas que proponemos presuponen o son válidos para un candidato con una gestión exitosa, ya que los mismos serán útiles si se corresponden con una persona valiosa. El denominado show off sólo sirve cuando lo realiza alguien que tiene algo que ofrecer.

Por lo tanto ya estamos dando la primera pista, es necesario mostrarse profesionalmente, esto quiere decir participar en notas periodísticas, dar conferencias técnicas, participar en congresos de la especialidad, participar en la comunidad de negocios en actividades con valor agregado. Por lo tanto no estamos sugiriendo "asistir a cócteles" que puede ser de mucha utilidad en algunos ámbitos sino es actividades realmente destacadas y que permitan el protagonismo del interesado.

Los head hunters no elegimos los candidatos "entre los conocidos" o "entre los amigos" sino entre los más capacitados para la función específica, por lo tanto la persona que quiere "seducir a un head hunter" lo debe hacer a través de prestigio y el nivel profesional y no a través de los contactos sociales.

Otro elemento importante a tener en cuenta es que los candidatos postulados a través de un hunting habitualmente suben su cotización ya que el elegido o llamado no es -generalmente- una persona que busca trabajo sino que por el contrario "es tentado" por una nueva oferta laboral, por lo tanto "para tentarlo" será necesario preparar una buena oferta económica y en ocasiones complementarla con un hiring bonus (bonus de contratación)

Por último hay que estar muy atento a los llamados, los head hunters no llaman de igual modo que los otros consultores de recursos humanos, por lo tanto cuando se espera un llamado de un head hunter hay que atender "los llamados raros", se corre el riesgo que nos intenten vender cualquier cosa, pero uno de esos llamados puede ser el esperado.

¿Que perfiles y puestos son los mas buscados?

Las empresas, como todos nosotros, están preocupadas por el mercado, por cómo aumentar su participación en el mercado, como vender más y que lo poco (o mucho) que se venda lo vendan ellos y no la competencia. Con este enfoque buscan sus ejecutivos, y de nuevo el concepto de competencias, no se busca "cualquier ejecutivo", se buscan aquellos que puedan lograr esos objetivos. Para ello hay que tener ciertas competencias, que si bien parecen clásicas su definición no lo es: planeamiento estratégico, visión de negocios, liderazgo para el cambio, cosmopolitismo, por nombrar sólo algunas.

Carencia de los actuales Altos Ejecutivos

Si hay que hablar de carencias podríamos mencionar algunas, en personas que han perdido su empleo, no estar actualizados en las modalidades actuales, en personas de más de 50 años, no hay una buena aproximación a la tecnología, no en todos, desde ya, pero se

encuentra con frecuencia este problema y en los más jóvenes muchas veces falta compromiso. Si bien todos sabemos que los trabajos no son para toda la vida,

En algunos casos no es sencillo, hay que cambiar actitudes, comportamientos. Las cosas más sencillas, como aprender un conocimiento, aunque éste sea difícil, se puede lograr estudiando, haciendo un curso. Para cambiar comportamientos, si bien se puede, es más complicado. Una primera aproximación es reconocer qué debo cambiar, dónde debo mejorarme.

¿LOS HUMANOS SON "RECURSOS"?

-Desde Mexico- el Lic. Julio Cesar Jacob...

En singular, recurso es un sustantivo masculino que, amén de referir la acción y efecto de recurrir, significa medio de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirve para conseguir lo que se pretende.

En plural -recursos- sus significados son: bienes, medios de subsistencia, conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa. Y el propio diccionario aporta inmediatamente como ejemplos: recursos naturales, hidráulicos, forestales, económicos, humanos, etcétera.

Como sinónimo de recursos se mencionan: dinero, bienes y hacienda, conceptos que, a su vez, se asocian a las ideas de uso, costo y aprovechamiento.

Y esta coherencia, paciente lector, entre la condición de elemento disponible para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa y la necesaria asociación con el "uso, costo, y aprovechamiento", es lo que comienza a explicar el sentido de mis preocupaciones.

Porque este vocabulario, de origen mercantil e industrial, está siendo utilizado para referir circunstancias que suponen el compromiso de valores fundamentales, como lo son la vida y la libertad de las personas.

Relaciones de Poder

Enseñaba Sinzheimer que el trabajo es una energía esencial; quien presta trabajo no da ningún objeto patrimonial, sino que da a sí mismo; el trabajo es el hombre mismo en situación de actuar.

Ocurre también que recursos humanos no es una expresión utilizada por los trabajadores, sino por los empleadores. Y esto es así porque se trata de una categoría conceptual definida unilateralmente desde la sede del poder; en función de las necesidades de producción y con un alto contenido de generalidad y abstracción.

Recursos humanos es una referencia a los demás, a otros, a un área. Ningún trabajador, en cambio, dice de sí que es un recurso. En rigor, es impensable el uso de la expresión recursos humanos en la primera persona del singular.

Los trabajadores se definen, se presentan y se piensan como personas que trabajan, esto es, como trabajadores.

La expresión recursos humanos, está instalada en las antípodas de esa posibilidad. Porque el sustantivo recursos, que define lo importante, fundamental o esencial, refiere -como indiqué- un uso, costo, o aprovechamiento en abstracto, es decir, sin individualizar, sin personalizar.

Lo humano aparece bajo la forma de un "adjetivo" que, como tal, denota lo accidental, secundario o no esencial. Recurso es, así, lo consistente. Humano, lo contingente.

El reproche es obvio: el trabajador es un sujeto; el recurso es un instrumento.

Ser y Tener

La distancia entre trabajadores y recursos humanos es la que va de una sociedad preocupada por las personas a una interesada por las cosas. Fromm diría que es la diferencia entre la cultura del tener y la del ser. Con los trabajadores se es empleador. Los recursos se tienen.

La relación con los trabajadores es de convivencia. Con los recursos es de uso. Por eso, considerar a los trabajadores como recursos es empobrecer dramáticamente la relación laboral. Es quitar lo más importante que puede surgir de esa vinculación personal que es, precisamente, la riqueza imprevisible e inconmensurable que puede generar la condición humana.

Muchas políticas laborales actuales, sin embargo, ignoran o niegan esta posibilidad. Pensados como recursos, se compara a los trabajadores con sus homólogos. Pero, en la comparación, rápidamente se advierte que, a diferencia de los restantes, los humanos son recursos más onerosos porque se rompen fácilmente, hay que pagar por esa rotura, no tienen repuestos, cuentan con protección de las leyes, se asocian, se piensan por su cuenta más allá de las necesidades del usuario.

Lamentablemente, paciente lector, no se advierte, empero, que a medida que se aproximan a los demás recursos, los trabajadores comienzan a perder su cualidad diferenciadora: la condición humana.

Con el grave riesgo de que cuando se pretenda recuperar lo humano, tal vez sea demasiado tarde y los empleadores usuarios se encuentren con trabajadores parecidos a los demás recursos: insensibles, mecánicos, irreflexivos, desapasionados.

Porque, debido a esta peculiar nota de la humanidad, quien, en el trato con las personas, de prioridad al uso sobre la condición humana, se deshumaniza él mismo. Degrada su condición humana.

Paciente lector, no debemos desanimarnos, ya que una nueva tendencia ha venido para resolver este dilema, la de llamar al área de recursos humanos en las empresas, de otro modo: Capital Intelectual o Capital Humano.

¿Usted como capital intelectual de su empresa y no como un recurso, qué opina al respecto?

*Lic. Julio César Jacob

Director de Capital Humano del Corporativo del Grupo As. (Guadalajara, Jal.), ex Consultor de Naciones Unidas (PNUD) y Catedrático de la Universidad Panamericana.

EL EMPLEO AGONIZA, VIVA EL TRABAJO

-Desde Chile- por Fernando Vigorena Perez ...

Lo que las empresas tienen ahora son proyectos, ya que no poseen más clientes fieles que les aseguren un ingreso permanente. Para mantener su competitividad están dejando de lado el contrato social que las enmarcaba y las obligaba a dar empleo fijo y "seguro".

El empleo, como expresión de trabajo fijo, disminuye en el mundo. En esta década en Latinoamérica se han perdido miles de empleos fijos, mientras se han creado muchas nuevas empresas de servicios,

educación, comercio, finanzas, internet y otras, que están absorbiendo a los desvinculados, bajo otras formas de trabajo.

El empleo fue una figura creada por la sociedad industrial, gran consumidora de mano de obra. Pero la actual sociedad del conocimiento no requiere gran cantidad de empleos, sino más bien de trabajadores.

En los últimos años los empresarios están desarrollando alianzas con ex empleados, colaboradores free-lance y contratando servicios externos (outsourcing), transformando costos laborales fijos en variables, gente que permanece o participa en la organización mientras el proyecto se desarrolla con resultados satisfactorios.

Mucha gente cree que ingresa a una empresa a un trabajo fijo, pero no percibe que está participando de un proyecto que sigue sólo si las cosas van bien. Las estadísticas así lo demuestran, verificándose un drástico aumento de la rotación en los cargos.

La empresa latina está rápidamente reconociendo a los participantes flexibles y exigiéndole nuevos requisitos a los empleados fijos, quienes disminuyen en número por su falta de adaptación al cambio y porque tienen un costo más elevado de contratación ante un mercado -que somos nosotros- que desea productos y servicios cada vez más baratos, presionando a las empresas a reducir costos y a tener gente que brinde mejor servicio.

Estos nuevos participantes que trabajan para la empresa, son personas que permanentemente desarrollan habilidades técnicas y profesionales que los hacen empleables y que son capaces de agregar valor en su trabajo. Gente con más habilidad intelectual, comunicacional y de

trabajo en equipo. Trabajadores que se ganan el pan con el sudor de sus mentes.

De alguna manera las empresas están siguiendo el siguiente camino:

Un 50% está decidiendo tener la mitad de la gente con que trabaja ahora.

Reducen los sueldos y aumentan las obligaciones a los que se quedan. Esperan que los sobrevivientes produzcan mucho más que todos los que operaban antes la empresa.

El propio Charles Handy, uno de los mayores pensadores sociales del mundo, señaló hace un tiempo: "A principios del Siglo XXI, menos de la mitad de la fuerza laboral en el mundo industrial contará con un empleo". En Chile, ocho de cada diez chilenos ya no trabajan en empresas industriales, en Argentina la proporción es menor.

Las empresas compran ahora el resultado de tu tiempo, no tu tiempo. Por lo tanto, si dejas de agregar valor te cambian. La idea entonces es mejorar la versión de uno mismo, de uno como producto, ver qué voy a ofrecer a mi empresa, cual es el valor agregado que voy a dar para que mi organización me siga considerando rentable

Mientras en 1982 los servicios temporales o part-time en Chile respondían por pocos reemplazos en funciones de ecretaria y similares, transcurridos 18 años dan trabajo temporal a cerca de 100.000 personas al mes, incluyendo las más variadas áreas profesionales. Personal de diversos niveles que no posee un empleo fijo, todo lo contrario, y que constituyen motivo de discusión en la determinación de los índices oficiales de cesantía, que mide cantidad pero no calidad.

Una de las mayores manifestaciones está en el propio Estado, donde el aumento de contrataciones a honorarios ha aumentado más de un

500% en los últimos tiempos. Es gente que tiene un trabajo, no un empleo.

Hay que destacar que el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) considera como trabajador normal a quien labora a lo menos una hora a la semana. Este tipo de trabajador se puede ver en los negocios de comidas rápidas, en los reemplazos de personal en las empresas y en otras manifestaciones laborales, que poco tienen que ver con el trabajo fijo y seguro de antaño.

Para el obrero o empleado el desafío lo constituye luchar contra la tecnología que reemplaza vertiginosamente el trabajo rutinario y manual, debiendo desarrollar un nuevo tipo de capacitación que habilite mentes y no brazos. Las empresas nos dicen tácitamente: no queremos más tu lealtad, queremos tu trabajo.

El profesional de hoy debe comenzar a administrarse a sí mismo como si él fuera una empresa; como un proveedor más que un empleado, ser capaz de negociar, traducir, interpretar, capacitar, unir y proporcionar servicios. Son tres las características básicas: ser empleable-descartable, poseer mentalidad de proveedor independiente y poseer un alto grado de flexibilidad.

Sin lugar a dudas que estamos transitando desde las carreras basadas en los empleos a las carreras basadas en el trabajo. Pero para poder hacerlo debemos modernizar las leyes laborales que ya no se ajustan a los tiempos que vivimos, como también cambiar el paradigma que nos obliga a dar empleo fijo.

Además hay que romper el viejo long-play 33 1/3 que se sigue haciendo sonar sobre la recuperación del empleo a partir del crecimiento económico: la nueva sociedad del conocimiento no dará empleo.

Por lo tanto, hay que generar nuevas oportunidades incentivando una gran campaña emprendedora que desarrolle nuevas empresas y genere más trabajo de valor, menos orientado a la industrialización básica, habilitando una generación empresarial que asuma los riesgos y cree nuevas oportunidades, no dándole tanta importancia a los índices de cesantía, sino a los índices de nuevas oportunidades.

Como estos osados e intrépidos aventureros no abundan en nuestro país es necesario generar incentivos para la creación de nuevas empresas con nuevos sistemas de capacitación, educación universitaria y fomento al emprendedorismo.

Las principales manifestaciones del cambio son las siguientes:

Proceso de anorexia estructural en las empresas chilenas. Menos personas hacen las mismas funciones. Reingenierías, reestructuraciones. (downsizing)

Nuevas tecnologías desplazan la mano de obra.

Incremento del trabajo intelectual. El lema es "trabajar con el sudor de mi mente."

Las empresas buscan sub-contratar a terceros para funciones como los servicios, la producción y las ventas, eliminando empleos. (outsourcing)

Se privilegia al personal que agregue valor a su trabajo y que sea conocedor de tecnologías computacionales.

El principal capital de una empresa no son las máquinas y los equipos, son las neuronas activables de su gente.

Las estructuras de las empresas competitivas son ahora, desmontables, descartables, desechables, transportables, franquiciables y virtuales. En medio de todo esto, un ser humano desconcertado.

Las empresas quieren gente joven y la carrera laboral termina a los 45 años, mientras las expectativas de vida se estiman en 85 años. Esto deja

en jaque nuestro sistema de AFP o AFPJ, que nos permite trabajar 25 años a lo máximo con imposiciones para financiar 40 años de jubilación. El empleo agoniza, viva el trabajo.

(*)Fernando Vigorena Pérez es Ingeniero Comercial y Master en Administración de Empresas-MBA. Se desempeña como director de la Escuela de Ciencias Empresariales de la Universidad Autónoma del Sur y encabeza Entrepreneur Consultores en Outplacement y Consultoría de Carrera.

LOS DIRIGENTES DEL SIGLO XXI

-Desde Mexico- el Lic. Julio Cesar Jacob...

¿Empresarios Místicos?

Las empresas están llenas de místicos: los que ponen en práctica lo que predicán. Estamos convencidos de que las cualidades de estas personas excepcionales, así como los principios por los que se rigen sus vidas, están llamadas a ser la fuerza que guíe a las empresas del siglo XXI.

Los empresarios místicos tienen ciertas características que les identifican. Creemos que dichas cualidades van a convertirse en algo crucial en el "siglo XXI", cuando los cambios tengan lugar a un ritmo difícil de imaginar incluso para nuestro ya acelerado presente. Antes de pasar a describir estos rasgos, hay que dejar claro que los empresarios místicos son seres humanos y, por lo tanto, llenos de imperfecciones. Son santos cotidianos, visionarios de primera línea a los que cada día se les presentan cientos de ocasiones de equivocarse.

-Honestidad Absoluta

El primer secreto para el éxito es decir sólo cosas ciertas y decirlas con total coherencia. Las personas que se dedican a los negocios se meten en problemas cuando dicen una cosa al banquero, otra la cliente, otra a la junta directiva. La honestidad saca a luz lo mejor de cada uno. Dicho de otro modo, la integridad no es sólo una idea noble, es un instrumento para el éxito personal y empresarial. Los empresarios místicos son también honestos, incluso brutalmente honestos, con ellos mismos. Quieren conocer la verdad aunque ésta pueda ser, en ocasiones, personalmente dolorosa. Un dirigente de Motorola, confiesa: ¿Cómo se demuestra el respeto? Con la integridad del mensaje que comunicamos. Parece una simplificación, pero resultó que la manera más fácil de conseguir que los otros hicieran las cosas que les pedíamos era ser claros. Ser claros y tratar a la gente sin rodeos redundaba en nuestro propio interés.

-Justicia

Una atención escrupulosa a la justicia distingue al empresario místico. Hacen lo que dicen que van a hacer. No hacen lo que dicen que no van a hacer. Y todo ello con un franco sentido de la justicia y de la coherencia. Un halago aplicado con frecuencia a un místico es: "Es duro como un clavo pero es siempre justo".

A todos nos gusta que nos traten con justicia, pero muchos lo olvidamos en situaciones de presión en las que hemos de tomar decisiones. Una de las ventajas de los místicos es su capacidad para aplicar la pregunta: ¿Es justo para todos?

Para el empresario místico la justicia no se limita a un mandato moral. Es decir, no es que sean justos porque deben serlo; lo son porque ven que la justicia prevalece en el universo. La justicia es la forma de unión de las cosas en el mundo. Cuando actúo injustamente, interrumpo el funcionamiento real del mundo. Cuando soy justo, participo del tejido del mundo.

-Autoconocimiento

Los seres humanos nacemos aprendiendo, y cuando dejamos de aprender empezamos a morir. Los empresarios místicos son particularmente sensibles a aprender sobre sí mismos. Saben que nuestras mentes, cuerpos y espíritus son el instrumento mediante el cual llevamos a cabo nuestras acciones, así que prestan mucha atención a la hora de examinar sus motivos, su historia y sus sentimientos.

Los empresarios místicos se comprometen con su propio aprendizaje y, a la vez, ayudan a los demás a aprender. Para el místico, la actitud de indagación, de sorpresa, es algo sagrado. Pocas cosas le molestan más que la gente que se cree en posesión de la verdad, que cree conocer todas las respuestas. Todavía no nos hemos topado con un auténtico triunfador que no se encontrara siempre aprendiendo algo sobre sí mismo.

Los empresarios místicos consiguen conocerse a sí mismo de tres maneras, fundamentalmente:

Aceptan y aprecian sus emociones: los empresarios místicos nunca ocultan sus sentimientos, incluidos sus miedos más terribles, sus enfados y sus reproches; son capaces de expresarlos con la misma claridad con la que dicen la hora.

Comprenden la relación con el pasado: por eso son menos susceptibles a verse cegados por él. La ventaja de los místicos es que tienen un conocimiento profundo y exhaustivo de su propia historia, con sus limitaciones y sus momentos de gloria, por lo que esas limitaciones no les obstaculizan ni les ensombrecen el presente.

Se muestra abiertos: a todo lo que los demás tengan que decirles, aunque sea en forma de crítica.

-Obtienen más haciendo menos:

Obtener más haciendo menos es un credo y un estilo operativo clave de los empresarios místicos. Prestan mucha atención al hecho de aprender a vivir el presente porque han descubierto que ese es el único lugar desde el que el tiempo puede expandirse. Si estamos en el presente mientras nuestra mente se encuentra en alguna otra parte, hay una escisión fundamental que produce presiones y tensiones. Sólo centrándose en el presente el místico puede dominar el presente. Los empresarios místicos estudian cuidadosamente cómo sienten el tiempo. Cuando empiezan a sentir su presión, saben que lo que sucede es que no están centrándose en el presente.

-Visión de conjunto distanciada y concentración detallada

Los empresarios místicos poseen un don que le permite implicar a la gente en sus sueños de gran envergadura. Son capaces de situarse en un futuro inexistente y trazar planos detallados que indiquen cómo llegar a él. Esta doble visión incluye además la capacidad para captar la unicidad como la interdependencia de las cosas. Las personas que desempeñan cargos en la cúpula directiva de las empresas poseen la intuición del conjunto de la organización, de la gente que la compone y del encaje del conjunto. Hay que tener una visión clara del presente, respecto al pasado y visión de futuro para poder trabajar con eficacia en esta época actual de abruptos y repentinos cambios.

-Una autodisciplina poco habitual

Los empresarios místicos son sumamente disciplinados, pero su disciplina nace de la pasión. Generalmente no se basan en la disciplina autoritaria que surge del miedo. Se motivan a sí mismos a partir de una clara sensación de finalidad, y no con los deberes y las obligaciones de un ideal fantasioso. Este tipo de disciplina les hace flexibles y adaptables en vez de hacerlos rígidos.

Los empresarios místicos son personas apasionadas. Juegan para ganar, por supuesto, pero más allá de eso, juegan por jugar. Jugar con pasión requiere disciplina. No hay otro modo de generar la inagotable fuente de energía que la pasión exige. El acto de hacer el bien en nuestras actividades, para nosotros mismos y para los demás, es lo que genera el alto nivel de energía indispensable para llevar una vida de éxito. Paciente lector, ¿puede usted identificarse con alguna de estas cualidades, de los dirigentes del siglo XXI? Hoy estamos convencidos de que las cualidades de estas personas excepcionales, así como los principios por los que se rigen sus vidas, están llamadas a ser la fuerza que guíe a las empresas del siglo XXI.

Lic. Julio César Jacob

Director de Capital Humano del Corporativo del Grupo As.
(Guadalajara, Jal.), ex Consultor de Naciones Unidas (PNUD) y
Catedrático de la Universidad Panamericana.

LA DISCRIMINACION EN LA SELECCIÓN

por Martha Alicia Alles...

La discriminación en su verdadera dimensión

Mis padres nos quisieron a todos por igual, pero mi hermana menor y yo fuimos al Colegio de las Hermanas, a una cuadra de casa, donde nos dieron una fuerte base religiosa y aprendimos todas las manualidades que se te ocurran, entre ellas, esa pintura al agua que tanto te gusta.

Con mi hermano Juan José fue distinto, él ingresó al Nacional Buenos Aires y hoy es ingeniero, honestamente te digo, no era el más inteligente de los tres, pero papá y mamá siempre quisieron un hijo ingeniero, así como otras familias querían un hijo doctor.

Nosotras, Stella Maris y yo, seguimos el profesorado, de historia y matemáticas. El matrimonio era nuestra verdadera carrera.

Hoy quiero hacer otra cosa, con el sueldo no me alcanza, pero no es fácil con mi título de profesora de matemáticas convencer a alguien de que puedo ser una ejecutiva; tampoco sabría cómo hacerlo.

¿Te dice algo el nombre de María Inés?

Con ella fue distinto, sus padres la alentaron para estudiar en la universidad, nosotras no tuvimos fuerza para pelear. Stella continúa casada, mi caso es diferente.

Esta es la historia de María de los Angeles, 50 años, divorciada, 2 hijos en la secundaria.

Y usted al leerla dirá: Pero si es la misma historia de, o quizá dirá: Pero si eso me pasó justamente a mí, o fue el caso de mi prima. Las familias de la Argentina y de América Latina educaron así a sus hijos, y en ciertos ambientes aún hoy se sigue aplicando. El mejor colegio para el varón y el colegio del barrio, bueno pero limitado, para las mujeres, a las que las mantendrá el marido, porque algún día se van a casar, y entonces para qué tanto esfuerzo...

En el caso de María de los Angeles y su hermana Stella Maris, ¿quién las discriminó? ¿La sociedad? ¿Los eventuales futuros empleadores? ¿El mercado? ¿Los varones? No. Fue sencillamente su propia familia primero y ellas mismas después al no pelear por su educación universitaria en igualdad de derechos que su hermano varón.

Con este enfoque realista debemos tratar el tema de la discriminación. La expresión más cómoda que podemos poner en labios de María de los Angeles es que hoy se discrimina por edad (tiene 50 años), o bien, hoy se discrimina por sexo, es mujer. En este caso la realidad es su diferente formación respecto del varón.

Esta historia es real con otros nombres y circunstancias, ya que ambos padres viven y no deseamos molestarlos con nuestros comentarios; ellos no lo hicieron por no amar a sus hijos, simplemente concebían un mundo diferente del que luego les tocó realmente vivir a ellos.

Muchas mujeres, no sólo en la Argentina, también en los Estados Unidos y Europa, se quejan de que son discriminadas a la hora de una promoción, un ascenso o un aumento de salario.

Es importante destacar que no desconocemos que existe la discriminación en la selección y luego durante la carrera laboral, sólo queremos presentar el tema en su dimensión total.

¿Cuándo es discriminación?

Cuando a igualdad de condiciones se prefiere (o se descarta) a una persona por una característica ajena a lo requerido por el puesto. En todos los demás casos no es discriminación. Es cierto que muchas veces se incluyen en el perfil ciertos requisitos que disfrazan discriminación y desde ese ángulo puede ser discutible. En varias ocasiones se subjetivan desde una y otra óptica ciertos aspectos, transformándolos de ese modo en discriminación.

Nuestra finalidad será objetivarlos.

DEL DESEMPLEO AL AUTOEMPLEO

por Martha Alicia Alles...

EL AUTOEMPLEO COMO UNA ALTERNATIVA

DESEMPLEO EN CIFRAS

Octubre 2000: 14,7%

Mayo 2000: 15,4%

Octubre 1999: 13,8 %

Mal humor, desánimo generalizado, pálidas, todo eso forma parte del folklore argentino, pero más allá de todo eso están los índices que, como números, son fríos y precisos.

Según como se mire, es posible decir que bajó el desempleo si se compara octubre de 2000 contra mayo del mismo año o decir que subió, si se compara octubre contra octubre. Por lo tanto el número en sí mismo permite que cada uno diga lo que más o menos quiera decir. Los ortodoxos dirán que subió (se debe comparar octubre contra octubre para evitar la estacionalidad) y los optimistas (fundamentalmente los partidarios del gobierno de turno) dirán que bajó, para mejorar el ya mencionado mal humor de todos.

Sobre este tema opina mucha gente y se dicen verdades y falacias. Una falacia generalizada es la necesidad que se instalen en nuestro país nuevas fábricas como un elemento fundamental para la lucha contra el desempleo. ¿Por qué una falacia? ¿No es bueno? Sí, es bueno, pero no alcanza; así como no alcanza el crecimiento económico para superar el desempleo. Desde ya es importante como es importante nuevas industrias y nuevas actividades en general, pero no son las nuevas fábricas la única manera de luchar contra el desempleo, por que hoy las fábricas se implementan con tres ingenieros en computación y no son mano de obra intensiva, como puede ser una actividad de servicios. (Ejemplos de industrias mano de obra intensiva: La construcción, el turismo, los servicios en general.)

Otra falacia generalizada es enarbolar una solución. Las acciones contra el desempleo son varias pero no hay una solución, por lo tanto hay que tomar una batería de soluciones e implementarlas todas al mismo tiempo. Los piqueteros son una variante del problema y los jóvenes profesionales que se quieren ir al exterior, otra muy diferente.

Sobre estos últimos, no voy a proponer implementar medida alguna para retener a los que se quieren ir, no al menos con mis impuestos. Pero hay que pensar acciones diferentes.

Para unos habrá que pensar soluciones pragmáticas, como por ejemplo, plantaciones o actividades agrícola-ganaderas de autoconsumo para estos desempleados con planes concretos de educación para sus hijos. En cambio, para los jóvenes que quieren emigrar -quizá- lo que haga falta es tener una clase gobernante seria que genere confianza y ganas de ser imitada y no medidas que solamente impliquen salida de divisas de las arcas fiscales.

Como una más de las diferentes soluciones para luchar contra el desempleo proponemos el autoempleo. Autoempleo es un concepto que implica crear para uno mismo alguna actividad que reemplace al empleo (perdido o no, ya que no solamente puede ser un camino para los desempleados). ¿Cuál es la diferencia entre autoempleo e iniciar un microemprendimiento o una empresa? Autoempleo es un concepto más simple, que asusta menos. Armar una empresa presupone gastos, inversión y quizá- esa persona no tenga capital. Iniciar una actividad de autoempleo puede o no requerir capital. En nuestra propuesta, además, sugerimos hacerlo analizando las propias capacidades y preferencias.

Esta modalidad de trabajo, autoempleo, no implica para el gobierno ofrecer dinero barato a empresas que de todos modos son un colador ni erogar ningún subsidio, ya que de su definición se desprende que puede existir autoempleo sin necesidad de capital.

Tener en cuenta, por ejemplo, a las mujeres que pueden, bajo la modalidad del autoempleo y la empresa social, crear una nueva economía. Hablar de PyMes y de empresas familiares en este país suena

casi a mala palabra y no es así, no lo es en ninguna parte del mundo, pero aquí se asocia a empresa desactualizada, mal manejada y que opera en negro no siendo esto necesariamente cierto ni aquí ni en otra parte.

Argentino a sus cosas ya nos dijeron hace muchos años, pero parece que aún no lo hemos sabido (o podido hacer). ¿Necesitamos un liderazgo fuerte? Sí, al menos es así en nuestro país y en otros del área, pero necesitamos liderazgo no solo en un gobernante o en el gobernante, como sería nuestro presidente, se necesitan líderes y hacedores en cada empresa, en cada cuadra, en cada esquina.

SEA DESCUBIERTO POR UN HEAD HUNTER

por Martha Alicia Alles...

ALGUNOS SECRETOS PARA SER DESCUBIERTO

Existen muchas fantasías y falsas creencias sobre los selectores de personal y en especial sobre los head hunters. Cómo trabajan y cómo eligen a los candidatos finalmente seleccionados para los distintos pedidos de sus clientes.

El primer elemento que hay que tener en cuenta es que a los head hunters les gusta llamar ellos a los candidatos y no que las personas se postulen por lo tanto hay que hacer cosas para ser descubierto y de ese modo sin postularse lograr ser llamado por un head hunter.

Parece difícil y realmente lo es.

Los consejos o ideas que proponemos presuponen o son válidos para un candidato con una gestión exitosa, ya que los mismos serán útiles si se

corresponden con una persona valiosa. El denominado show off sólo sirve cuando lo realiza alguien que tiene algo que ofrecer.

Por lo tanto ya estamos dando la primera pista, es necesario mostrarse profesionalmente, esto quiere decir participar en notas periodísticas, dar conferencias técnicas, participar en congresos de la especialidad, participar en la comunidad de negocios en actividades con valor agregado. Por lo tanto no estamos sugiriendo asistir a cócteles que puede ser de mucha utilidad en algunos ámbitos, sino de actividades realmente destacadas y que permitan el protagonismo del interesado.

Los head hunters no eligen los candidatos entre los conocidos o entre los amigos sino entre los más capacitados para la función específica, por lo tanto la persona que quiere seducir a un head hunter lo debe hacer a través de prestigio y el nivel profesional y no a través de los contactos sociales.

Otro elemento importante a tener en cuenta es que los candidatos postulados a través de un hunting habitualmente suben su cotización ya que el elegido o llamado no es -generalmente- una persona que busca trabajo sino que por el contrario es tentado por una nueva oferta laboral, por lo tanto para tentarlo será necesario preparar una buena oferta económica y en ocasiones complementarla con un hiring bonus (bonus de contratación)

Por último hay que estar muy atento a los llamados, los head hunters no llaman de igual modo que los otros consultores de recursos humanos, por lo tanto cuando se espera un llamado de un head hunter hay que atender los llamados raros, se corre el riesgo que nos intenten vender cualquier cosa, pero uno de esos llamados puede ser el esperado.

LA NEGOCIACION EN EL EMPLEO

por Martha Alicia Alles ...

La negociación como herramienta debe aplicarse -también- a la negociación en el Empleo. Incluiremos a continuación algunos párrafos del libro "Empleo:El proceso de Selección", Alles Martha Alicia, Ediciones Macchi 1998.

La negociación se divide en etapas

Prenegociación

Cultivar la relación formal e informalmente. Recuerde que desde su rol de Empleos deberá manejar de modo satisfactorio la relación con su cliente interno y el candidato externo.

Trabajar en equipo.

Buscar apoyo dentro de la organización en niveles superiores y en los procedimientos de la compañía.

Desarrollar alternativas.

En la mesa de negociaciones

Preparar un temario.

Fijar la agenda.

Definir los temas.

Discutir necesidades e intereses.

Aclarar los temas.

Despejar "las fantasías" del candidato y centrarse en las verdaderas pretensiones.

Buscar la forma de satisfacer sus necesidades.

Chequear la viabilidad de implementación de lo pactado antes de finalizar la negociación.

Posnegociación

Asegurarse de que se cumpla con la implementación de todo lo pactado

Crear un buen clima de trabajo

Anticiparse a posibles renegociaciones por parte del candidato

¿Cómo medir el éxito de una negociación?

¿se logró el acuerdo?

¿se respetaron las normas y procedimientos de la compañía?

Si no se logró un acuerdo

¿qué acuerdo podrá reconciliar los intereses mutuos? ¿qué puedo proponer?

¿qué es menos importante para una de las partes que pueda ser muy importante para la otra?

Pensar estratégicamente imaginando diferentes escenarios.

Cambiar el juego: introducir otros temas, cambiar las personas que negocian Llevar el tema a una instancia superior

¿Qué es generar una alternativa desde Empleos? Tener otra opción para la búsqueda "tan buena" como esta que estamos negociando.

¿Qué es generar una alternativa desde el postulante? Tener otra opción trabajo actual u otra búsqueda- si no "tan buena" como ésta, al menos aceptable.