



Cómo utilizar las herramientas del derecho laboral en la gestión de los recursos humanos

LYDIA GUEVARA RAMÍREZ*

RESUMEN

El propósito de este artículo es, en primer lugar, incorporar el rostro humano a la gestión de los recursos humanos, teniendo en cuenta el carácter protector del Derecho laboral en las relaciones de trabajo y, principalmente, alertar a los especialistas del Derecho, así como a los representantes sindicales de los trabajadores, en las intenciones muchas veces ocultas de las diferentes concepciones incorporadas a los sistemas de gestión de RRHH e insistir en que los derechos laborales son derechos humanos. La reflexión sobre las distintas teorías, en plena aplicación en muchos países, responde al interés de mostrar la función de reforzamiento de la empresa como centro, en detrimento del hombre y cómo, en última instancia, prevalece el interés por aumentar las ganancias de las organizaciones ahorrando los costos de personal, al igual que evidenciar la necesidad de adoptar nuevos paradigmas para enfrentar exitosamente los profundos cambios que se están generando.

PALABRAS CLAVE

Derecho laboral, gestión de recursos humanos, diálogo social, reingeniería, teorías, trabajadores.

* Secretaria general de la Asociación Latinoamericana de Abogados Laboralistas en el mandato 2003-2005 y 2007-2009, vicepresidenta de la ALAL en el mandato de 2005-2007, secretaria de la Sociedad Cubana de Derecho Laboral y Seguridad Social de la Unión Nacional de Juristas de Cuba, profesora titular adjunta de la Facultad de Derecho de la Universidad de La Habana, profesora invitada a cursos de maestría y diplomados en universidades de América Latina (México, Venezuela, Bolivia, Guatemala, Colombia, Ecuador, Argentina y otros).



Tenemos corona de laureles pero andamos con los pies descalzos.
El hambre, el desempleo, la ignorancia, la inseguridad, la corrupción,
la violencia, la discriminación, son todavía desiertos ásperos
y pantanos peligrosos de la vida iberoamericana.

CARLOS FUENTES

Introducción necesaria

Vivimos en tiempos de Política y discurso neoliberal en la economía. Los “tanques pensantes” de la sociedad capitalista apoyan la aplicación del discurso neoliberal en las relaciones laborales con nuevas teorías o mediante la implementación de forma “creadora” de otras ya viejas pero tanto en uno u otro caso, con un fin específico: hacer cada vez más eficiente la producción o prestación de servicios de la organización, “abaratando los costos” mediante la reducción sensible de la fuerza de trabajo o del personal, o a través de una superexplotación velada de aquellos que resulten “elegidos” y no excluidos, para ser más competitivos en el mercado.

Tomando en cuenta el carácter protector del derecho laboral en las relaciones laborales, partimos del hecho que el hombre

debe ser el centro de la atención en lugar de la economía, la cual en su acepción de orden público económico debe contribuir como soporte productivo que permita que el hombre realmente se encuentre en el sitio que históricamente le ha correspondido, como protagonista del desarrollo y no al revés, como un “recurso” más a disposición del empresario, gastable y renovable por reemplazo. Hemos decidido en este material incorporar el “rostro humano” a la gestión de los recursos humanos con un fin fundamental:

- Mantener la protección de los trabajadores en sus relaciones laborales y garantizar que la aplicación de algunas de estas medidas no desemboque en conflictos producto del despojo de los derechos de los trabajadores, la inobservancia de las condiciones de trabajo y la implantación

de un ambiente de trabajo que en lugar de atraer, disocie a los miembros del colectivo, convierta la organización en “un campo de batalla”¹ y conduzca a un enrarecimiento de las relaciones de trabajo, hasta llegar al maltrato, abuso y acoso hacia cualquiera de sus integrantes.

Se ha elaborado este documento mediante una búsqueda informática *online* en diferentes sitios dedicados al tema de los recursos humanos y la gestión empresarial, revisando diferentes soportes, tanto revistas, investigaciones y otras publicaciones y lo que es más importante, mediante el diálogo y los debates en eventos internacionales sobre derechos humanos y economía, economía y medio ambiente de trabajo, los factores psicosociales y organizacionales y su influencia sobre las condiciones de trabajo,

1. Recuerdo las palabras del psicólogo sueco H. Leymann que señalaba que el lugar de trabajo se convierte en un campo de batalla donde se puede matar a alguien sin peligro de ser procesado.



la gestión empresarial y de los recursos humanos, así como en la impartición del módulo de la maestría de Derecho del trabajo y seguridad social, de la Universidad San Carlos de Guatemala, dedicado al derecho empresarial en el mundo del trabajo.

El fin último que perseguimos es alertar a los especialistas del derecho, así como a los representantes sindicales de los trabajadores, en las intenciones muchas veces ocultas de las diferentes concepciones incorporadas a los sistemas de gestión de los recursos humanos y, una vez más, insistir en que no existen derechos difusos, no hay derechos inespecíficos, sencillamente los derechos laborales son derechos humanos, dentro del contexto de los económicos, sociales y culturales y de obligatorio cumplimiento como normas *ius cogens*, por su amparo tanto en la legislación interna como en las normas internacionales dedicadas a la materia.

De esta forma vamos a aportar nuestros modestos esfuerzos a fin de que los pensadores europeos puedan comprobar que los especialistas latinoamericanos también conocen las teorías, saben de sus ventajas y desven-

tajas y optan en última instancia por el orden público social.

Algunas reflexiones sobre el llamado enfoque humanístico

Según los principales cultores de la dirección empresarial, se produce un vuelco conceptual en la teoría de gerencia cuando se aplica el enfoque humanístico, pues se parte de las personas que trabajan o participan en las actividades laborales, cediendo las máquinas, la tecnología y la economía el protagonismo a los temas dirigidos a la preocupación por el ser social visto como un ser bio-psico-social. Se modifica por tanto el entorno técnico y tecnológico por el ambiente psicológico y sociológico en el colectivo de trabajo. Este enfoque empieza a utilizarse en la década del treinta del siglo pasado y debe su surgimiento al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología del trabajo, la cual se orientó hacia dos grandes temas de investigación:

- Adaptar el trabajador a la producción, a las máquinas, a la tecnología, al entorno productivo
- Adaptar el trabajo al trabajador.

Así las cosas, aparecen la ergonomía, los conceptos de medio ambiente laboral, el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

Ante el empuje del “rostro humano” en las relaciones laborales, la teoría clásica de la administración empezó a desarrollar una nueva filosofía empresarial, en que la tecnología y el método de trabajo pasarían a ser el centro de las más importantes preocupaciones del patrono. Hoy en día, la pugna sigue, ante el embate de las consignas dirigidas a la protección de las relaciones laborales en el colectivo y por tanto muchos especialistas siguen insistiendo en poner la tecnología en el centro, invirtiendo los términos, aunque ya convencidos de que hay que tomar en cuenta al trabajador y en lugar del divorcio anterior entre hombre y máquina, concebir al operador como parte integrante del proceso productivo aunque lo siguen viendo como un recurso gastable y renovable, no como la pieza principal sin la cual no hay ni ganancias ni resultados.



Parecería como si todo hubiese transcurrido en total armonía, pero en realidad ha habido debates sobre tales principios que no han sido aceptados totalmente por los trabajadores y los sindicatos, que interpretan el discurso actual como un medio sofisticado de explotación de los trabajadores a favor de los intereses patronales, porque aún todas esas nuevas teorías de las relaciones humanas al aplicar la política neoliberal buscan una solución ecléctica en que la economía no pierda su papel rector. Por tanto han “aflojado” en la posición dura de la deshu-

manización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente, por “cantos de sirena” que posteriormente analizaremos y nos convenceremos que persiguen el mismo fin de superexplotación de la fuerza de trabajo.

Un poco de relaciones humanas

Cada individuo es una personalidad que tiene rasgos diferencia-



Ante el empuje del “rostro humano” en las relaciones laborales, la teoría clásica de la administración empezó a desarrollar una nueva filosofía empresarial, en que la tecnología y el método de trabajo pasarían a ser el centro de las más importantes preocupaciones del patrono.

les con respecto a otros individuos aún con igual calificación, antigüedad, edad, etc., porque los elementos que pueden diferenciarlos están en el comportamiento, en sus habilidades, en su conducta, modo de concebir la ética y la moral, así como en su manera de abordar las realidades. Es lo que actualmente se llama competencias genéricas, buscando la calidad de idóneo del trabajador.

Existe una fuerte interacción en el colectivo de trabajo pues cada

cual tiene una actuación diferente en contacto con el resto y al mismo tiempo recibe la influencia de sus semejantes. El ser humano es un ser social que trata de compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos. Por tanto en su comportamiento también influyen el ambiente y las diversas actitudes y normas informales existentes en la colectividad donde se desarrolla.

De esa forma se compenetran los trabajadores, pudiendo los mejores constituir un ejemplo para

aquellos que se retrasan en la asimilación de nuevos métodos de trabajo, por lo cual, una de las prioridades fundamentales para las entidades hoy en día, está en las actividades dirigidas a mantener a los talentos, ya que cada día se dificulta más formar y mantener un equipo humano con la mayor profesionalidad, altamente motivado y comprometido con los objetivos de la empresa.

Por tanto cualquiera de las nuevas teorías busca un fin específico



co, que la inversión de recursos aporte el espacio de la empresa en la competencia, le garantice ocupar un lugar importante en el mercado y obtener la cuota de ganancia prevista. Al mismo tiempo, como desea hacer más eficiente su negocio, tratará de reducir el personal y que los que se mantengan sean polivalentes. No importa la cantidad de desplazados, lo que interesa es la competitividad y la eficiencia, vista ésta como una mayor ganancia al menor costo posible. En fin de cuentas, es el Rey Mercado el que domina, porque el Estado ha cedido su lugar, ha dejado de ser empresario, la empresa pública no es “competitiva”, asume el rol de espectador, no regula para todos, deja la regulación de las relaciones laborales a las partes, en tanto negociación colectiva, como fundamento del derecho local.

Con razón uno de los postulados defendidos por la Organización Internacional del Trabajo –OIT– está en el diálogo social, al cual definen como parte de los objetivos centrales de la organización, como “la negociación, consulta

e intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores sobre temas de interés común”², reduciendo a cero el papel central de la autoridad laboral en la regulación de las normas de trabajo. Donde no existe representación sindical o ésta no es fuerte, el diálogo social es una fantasía, un mero indicador de relaciones interpersonales sin resultado alguno, ya que el poder se ejerce por quien lo tiene sin restricción alguna.

El empresario se preocupa por aplicar métodos que logren la motivación y reconocimiento del personal, para que se identifiquen y comprometan con la misión, valores y objetivos empresariales, en lo que se ha dado en llamar sistemas integrados de gestión empresarial vinculados a la gestión estratégica, ya que de lo contrario, un personal preparado, calificado por la empresa que invirtió recursos en su formación según las competencias específicas de la entidad, desmotivado y no identificado con sus valores, representa un auténtico riesgo, porque casi siempre son aquellos

en edades comprendidas entre los 30 y 45 años, que poseen una alta empleabilidad y además son los que podrían liderar el trabajo en equipo.

De esta forma, los consultores de gestión empresarial y de recursos humanos que son contratados por las empresas para solucionar sus conflictos de pérdida de personal, enfrentan la dinámica de resolver la permanencia de los mejores trabajadores y que se sientan satisfechos. La empresa debe cumplir con las necesidades específicas de cada trabajador, siendo los directivos los que tienen que demostrar buenas dosis de “humanidad e inteligencia emocional”, pero nunca a favor de la masa trabajadora, sino solamente de los que han sido escogidos por sus habilidades, destrezas, especiales cualidades, como recurso en el cual se ha invertido para lograr los fines antes mencionados.

Está comprobado que un empleado motivado, con una actitud positiva en su trabajo y comprometido con lo que hace, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su

2. Al respecto ver la página web www.ilo.org donde se definen los objetivos interrelacionados de la OIT; además se puede consultar como agencia especializada de la misma para los temas de formación profesional y competencias laborales, lo que se publica en www.cinterfor.org.uy.



vinculación con ella es mayor. Es necesario fomentar una relación fluida y especial entre el empleado y su superior directo, ya que esta relación es la que realmente sostendrá su permanencia futura en el lugar de trabajo. El trabajo de un directivo o superior será identificar esas áreas en las que sus empleados son más creativos, más productivos y donde se sientan más satisfechos, para luego buscar la forma de darles cierta "autonomía" y hacer que puedan concretar sus ideas en esas áreas³.

Se dice que una organización líder en gestión de personas será aquella que fomente buenas relaciones humanas, identifique las necesidades y expectativas de los trabajadores y sea consciente de sus preocupaciones, porque de otro modo sólo conseguirá el éxodo o fluctuación del personal.

En realidad, no está de más agregar que la fidelización de los trabajadores actualmente es la excepción y no la regla. Lograrla lleva un tiempo de esfuerzos y dedicación en la gestión de las personas y el sistema integrado de atención a las mismas.

Los trabajadores se comprometen mucho más cuando hay un clima laboral de respeto de sus derechos y necesidades, cuando están satisfechos, motivados, que cuando llegan al convencimiento de que son una mercancía más, pero de nuevo tipo y una especial naturaleza, con necesidades no cubiertas y cuando aparece un competidor que llena esos espacios y aplica un tratamiento diferenciado, mejor, cuyo clima no esté enrarecido; donde las relaciones humanas son las de confianza mutua, plena disposición para conseguir el éxito; donde el estrés es parte del ambiente, pero no lo es todo; donde los derechos responden a las normas vigentes, abandonan y buscan su lugar en ese nuevo entorno y el patrono anterior tendrá que regresar a la mediocridad.

Vistas las cosas de esta forma, cualquiera entendería que somos partidarios del discurso actual. No, no es así del todo. Lo absoluto cede su lugar a lo relativo.

Reiteramos que la economía pura no es el elemento formador de conciencias. Hay escritos muy interesantes sobre causas de la

movilidad de los trabajadores y aparecen por su orden:

1. Insatisfacción con el clima laboral.
2. Imposibilidad de superación.
3. Malas relaciones humanas, entre ellos, entre jefe y subordinados.
4. Dificil acceso a las instalaciones por lejanía.
5. Poca motivación para alcanzar metas superiores.
6. Necesidad de aumentar el ingreso salarial.

Y si a esto se suma la ausencia de estrategias y de prevención en lugar de la aplicación de soluciones, después que los daños pueden haber llegado a un nivel en que son irreparables para la salud y bienestar por haber alterado la capacidad laboral con manifestaciones de depresión, ansiedad y superexplotación, no quedará más remedio que ocuparse y preocuparse por dominar las teorías y aplicar el lado bueno desechando lo que pueda ir contra la seguridad y salud en el trabajo, lo que pueda desconocer los derechos de los trabajadores por no utilizarse las herramientas más idóneas de la psicología, sociología y psicofisiología del trabajo.

3. Las teorías de gestión de capital humano se pueden consultar para la región en la página web de Argentina conocida como www.sht.org.ar



Existe en la teoría del cambio el concepto de reingeniería, que no es otra cosa que aplicar creadoramente “principios técnicos, tecnológicos y productivos a la gestión empresarial para ser competitivos”. De los *13 Conceptos Fundamentales de la Reingeniería*, nos interesa resaltar los siguientes, de cuya aplicación estaremos tratando en la crítica a las teorías de gestión de recursos humanos:

- La división del trabajo ya no funciona, porque es imposible trabajar en solitario. El hombre, por naturaleza, es un ser social y necesita compenetrarse con el colectivo, estudiar de él las mejores soluciones y no queda otra salida que aplicar la llamada “dirección integrada de proyectos”, el *networking*, *teamwork* o el trabajo en equipos. Además cada parte del colectivo debe ser capaz de desempeñar más de un rol, en síntesis, ser polivalente, multifuncional.
- La reingeniería es enemiga de la especialización, porque esta decisión requiere aumento de personal o mantenimiento de una plantilla de trabajadores, cuyo contenido de trabajo y fondo de tiempo no estará utilizado a un alto porcentaje y

quedará tiempo para la improvisación y probablemente para la indisciplina y no para el estudio y la preparación. Dicen los gerentes que la empresa requiere flexibilidad, aunque no entendemos si flexibilidad significa poder de adaptación al entorno, abandono de los marcos férreos, o sencillamente estamos hablando de no ser maestro de nada para ser aprendiz de todo.

- Lo más importante es un cambio de mentalidad o de enfoque. Hay que preparar al colectivo para asumir las nuevas medidas, aceptar el cambio y no “atrincherarse” bajo las concepciones de antaño. Se piensa en procesos integrados, o sea, prevalece el concepto integrador.
- En un primer momento debe realizarse de arriba hacia abajo. Así señalan los consultores de gestión empresarial, que el líder es el iniciador y tras él seguirá el colectivo, en el entendido de que si no hay voluntad y decisión, si no se canaliza poder y recursos, la mentalidad de cambio no prosperará.
- En un segundo momento, la reingeniería requiere un

impulso en sentido inverso, de abajo hacia arriba. En este caso estaríamos hablando del llamado ciclo vital de la organización, cuando se deben aplicar las iniciativas provenientes de los trabajadores. Si no se involucra a todos los miembros de la organización fracasará cualquier intento de aplicar iniciativas y cambios en los cuales ellos no hayan sido los protagonistas o los creadores, porque estos la boicotarán, la sabotarán o harán su aplicación más angustiosa. El involucramiento debe hacerse por convencimiento.

Es imposible el movimiento “en contra de las manecillas del reloj”, no son momentos de involución, pero consideramos que cualquier posibilidad de aplicar medidas que impliquen reducción de personal, para mantener solamente los más idóneos, no puede conducir ni a la desprotección de los que resulten desplazados ni a la explotación desmedida de los elegidos, los cuales conscientes de un ejército de desempleados que está esperando un cambio, saben que éstos pueden ocupar, a la vez, su lugar en un constante juego de oferta y demanda. Aumenta el espíritu de docilidad,



la resistencia al enfrentamiento contra el empleador, la ausencia de conflictividad y, en fin, lo que podría ser una solución vanguardista, conduciría a la muerte de la representación sindical y la negociación colectiva facilitando los intereses del que ostenta el poder y posee los atributos del mando.

Algunos conceptos que deben ser explicados previamente⁴

Solamente con un fin ilustrativo para poder entender las opiniones que sustentamos y las valoraciones que hacemos, presentamos a continuación algunos conceptos de la vida empresarial que constituyen fundamento de muchas de las teorías utilizadas.

ÉTICA EMPRESARIAL: conjunto de principios, derechos, deberes y valores que sirven de referencia para orientar y guiar el comportamiento organizacional interno y externo de la empresa.

INTELIGENCIA EMOCIONAL: casos en los que profesionales con un alto grado de inteligencia, preparación y experiencia fracasan al asumir nuevos puestos. El fenómeno, que se da con cierta frecuencia entre directivos, ha dado lugar al conocido principio de Peter, que propugna que los profesionales escalan puestos en su carrera profesional hasta alcanzar su nivel de incompetencia. ¿Por qué una persona es incompetente en un puesto cuando posee las capacidades intelectuales y los conocimientos que un puesto requiere?

MERCADO LABORAL: situación de las principales variables laborales en un territorio dado, así como de su interrelación, incluyendo los posibles desajustes entre oferta y demanda de trabajo. Población activa, población ocupada y población desempleada.

MOTIVACIÓN: es el medio por el cual se busca la satisfacción de los empleados a fin de mejorar su rendimiento e identificación y por consiguiente la produc-

tividad de la empresa. Acción, dinamicidad, pero también reacción ante algo.

Crítica a las teorías de la gestión de recursos humanos

En la actualidad se está tratando de modificar en el mundo el enfoque de la optimización en el uso de los recursos de cualquier naturaleza, ya sean financieros, materiales, de *know how*, los conocidos intangibles, tecnológicos, humanos, porque persiste una idea de que el que más gasta es el hombre, invirtiendo los términos, porque en realidad él es el que produce lo que se gasta, es el que proporciona a la entidad su ventaja competitiva, así como el valor agregado a sus servicios. Lo más doloroso es que esto ocurre no sólo con la anuencia sino con la participación de los gobiernos, parlamentos e incluso de los representantes de los trabajadores y de las organizaciones internacionales.

4. Tomados de la *Enciclopedia de gestión de recursos humanos*, compilada por María Elena Domínguez, de la Universidad Pontificia de Comillas, España, aunque hay otros autores con otras opiniones pero más o menos son coincidentes en cuanto a la importancia del clima laboral y la motivación, en el sentido de que un clima laboral de comprensión y de oportunidades genera motivación y la motivación puede estar fundamentada en el uso de la inteligencia emocional de los jefes, que deben argumentar sus posiciones y enfrentar el entorno con una ética empresarial que tome en cuenta al hombre en todas sus dimensiones, o sea, la biológica como ser humano, la psicológica como ser pensante y la social, como parte de la colectividad, para vincular dos aspectos: el ser social y la conciencia social. (Nota de la autora)



Urge despertar en los investigadores la necesidad de encontrar en cada teoría de gestión de los recursos humanos “el lado oculto”, que no es otro que aumentar la explotación pero con un ropaje diferente, un discurso más atractivo e incluso llegar al extremo de que los propios destinatarios se sienten atraídos y optan por vincularse a las mismas, sin darse cuenta que han caído en la telaraña de donde se hará muy difícil salir.

El inventario no deja de ser sorprendente tanto por los temas que aborda en el sistema de gestión de los recursos humanos, como por la falta de regulación jurídica que existe para afianzar los derechos en las relaciones laborales. Incluso muchas de estas cuestiones podrían formar parte de la negociación colectiva, pero en algunas ocasiones por desconocimiento, se dejan al criterio del empleador y no se le ponen “márgenes” para evitar la improvisación. A continuación señalamos algunas de estas teorías y una breve explicación de su contenido con una pequeña crítica que no puede ser más exhaustiva por el mismo fin que persigue este artículo:

- Competencias laborales.
- Evaluación del desempeño de 180 y 360 grados.

- *Empowerment* o empoderamiento.
- Dirección integrada de proyectos.
- Formación y desarrollo continuos.
- Teletrabajo y telemarketing.
- Trabajo a tiempo parcial.
- *Outsourcing* /tercerización/ externalización .
- Disponibilidad.
- Fidelización del personal en puestos claves.
- Contrato psicológico.
- Dirección por valores.
- Empleabilidad.
- Equipos de alto rendimiento.
- Movilidad funcional y polivalencia.
- *Outplacement*.
- *Coaching*.
- Rotación de personal.
- Contratación y subcontratación.

Los mercadólogos y gestores de sistemas empresariales señalan que en el entorno en el que se mueven las organizaciones, una ventaja competitiva que se vislumbra primordial es la adaptabilidad de cada una de ellas a los nuevos escenarios, la flexibilidad de competir bajo nuevos retos y ante las nuevas y variables exigencias de los clientes.

Y tratan de convencer a los empleados de que para poder lograr

esa capacidad de adaptación al medio, la organización debe ser capaz de aprender, y para aprender, en toda su expresión, debe ser asimismo capaz de “olvidar”. Digamos, que aprendería las nuevas teorías y olvidaría su forma de comportamiento hasta el presente que no la ha conducido, al decir de sus empleadores, al éxito esperado.

Es cierto y no resiste una gran reflexión, el hecho de que las estructuras, comportamientos y decisiones que fueron en su momento útiles y decisivos para el éxito en el pasado, pueden ser totalmente negativas en el futuro porque hay nuevas condiciones y en algunos casos, diferentes actores; podría decirse que en un caso fue la empresa pública, después una empresa privada hasta llegar a las grandes transnacionales, que tienen sus tentáculos extendidos por diferentes países con una Casa Matriz que puede imponer “sus normas laborales” a partir de aplicar “el derecho del empleador o del patrono” pues se basan en el principio de que “el que paga, manda”.

Las nuevas situaciones y retos necesitan nuevas respuestas, y es misión de la dirección orientar las acciones para que las medidas



que se adopten estén en correspondencia con dichas situaciones.

La misión de la dirección como se ha tratado de decir hasta ahora, se basa inicialmente en la percepción del cambio que debe producirse, y posteriormente, aunque con la misma importancia, en la preparación y dinamización de toda la empresa para el logro de las nuevas metas. Pero cambio no quiere decir desechar lo que hasta ahora fue positivo, involucrar en cuanto al principio de aplicación del derecho

más progresivo o de la ultra y retroactividad de la norma más progresiva. Entonces comienza un proceso de formación que puede estar argumentado en el cambio de la administración de personal, por la dirección de personas, de la administración por objetivos a la dirección por valores. Involucrar la organización no es más que involucrar a todas las personas que trabajan en ella, lo que significa poner en marcha un proceso de comunicación para motivar, implicar y escuchar a todos los miembros de la empresa, re-



El enfoque de competencia laboral se ha mostrado útil para generar mecanismos de mercado que valoran los conocimientos y habilidades de los trabajadores sin importar dónde y cómo fueron obtenidos.

talizando las energías latentes del personal.

A continuación nuestras modestas reflexiones sobre cada una de estas teorías.

LAS COMPETENCIAS LABORALES. Existen múltiples y variadas definiciones en torno a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la establece como una mezcla de conocimientos, habilidades y destrezas movilizados para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia

laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

En tal sentido, podríamos concebirla como el ajuste de la calificación, destrezas, habilidades y conocimientos de los trabajadores a las necesidades de la empresa, en un enfoque de “traje a la medida”. Esto en gran parte es un enfoque de desarrollo y positivo, pues iguala la teoría a la práctica, le da igual valor a lo obtenido mediante el

entrenamiento práctico en el puesto (concepto de experiencia práctica del trabajador empírico) que a la calificación recibida por cursos en los diferentes centros docentes.

Las competencias, vistas como la calidad de ser idóneo, podrían catalogarse como el núcleo duro del sistema de gestión de los recursos humanos, pues se toman en cuenta para la selección, permanencia, promoción y calificación del personal. Tienen vida propia y sirven para fundamentar la evaluación del desempeño y cualquier otra acción que



desea aplicar la administración. Algunos autores han identificado cinco categorías de competencias⁵, que complementan las relativas directamente con la persona y las denominan competencias transversales o complementarias para conformar la matriz de competencia de un cargo. Además de lo que debe hacer la persona en su puesto de trabajo, se requieren las siguientes habilidades de:

- Gestión de recursos: referida a la utilización del tiempo, vinculado con las finanzas, los materiales, el servicio prestado y el personal, hasta llegar al valor añadido al producto.
- Relaciones interpersonales: que accionan en el trabajo en equipo, en el concepto de enseñar a otros, la calidad en el servicio a los clientes, el liderazgo, la capacidad de negociación y de involucrarse con personas diversas.
- Gestión de información: búsqueda y evaluación de información, organización y mantenimiento de sistemas de información, el uso de los lenguajes computacionales en todas las actividades de la organización, integrándose la

información a la comunicación y la calidad.

- Enfoque en sistemas: carácter integrativo de las capacidades personales para poder comprender interrelaciones complejas, el enfoque en sistemas, monitorear y corregir desempeños, mejorar o diseñar diferentes sistemas.
- Dominio tecnológico: se refiere a la capacidad de seleccionar tecnologías, aplicarlas en las tareas, llegando incluso a la posibilidad de dar mantenimiento y reparar equipos.

El enfoque de competencia laboral se ha mostrado útil para generar mecanismos de mercado que valoran los conocimientos y habilidades de los trabajadores sin importar dónde y cómo fueron obtenidos.

Visto de esta forma, el enfoque de las competencias sería un paso de avance porque muchas personas tienen el *know how* pero les falta la titulación o calificación formal. ¿Dónde está el dilema? En que cada organización tiene sus competencias, elabora su matriz como se dice “como un traje a la medida”, y es probable

que una persona con conocimientos y habilidades, destreza y conducta intachable no responda a los márgenes de idoneidad que dicha organización se trazó y, además, puedan ser utilizadas a la hora de despojarse de un trabajador “incómodo” o no haber sido valoradas como condiciones del desempeño del cargo a ocupar.

Las competencias se dan la mano con la formación continua pues es probable que el empleador modifique las mismas en la medida que cambien las exigencias y el mercado se replantee nuevas posiciones. Sin embargo el derecho laboral no reacciona al mismo tiempo y con la misma rapidez que la economía, por lo cual hay que estar alertas ante estas “novedades” y los derechos de estabilidad (aunque sea relativa) y el carácter protector que debe tomarse en cuenta en la relación laboral.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. Según la bibliografía consultada al respecto, éste es el proceso mediante el cual se reconoce el rendimiento general del trabajador de cualquier categoría ocupacio-

5. También se dice que es “un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral de un trabajador con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia a partir de un referente estandarizado e identificar aquellas áreas de desempeño que requieren ser mejoradas mediante capacitación para alcanzar la competencia”.



nal, a través de los resultados del trabajo que evalúa el jefe sobre un tiempo determinado de su desempeño y que establece cada organización según lo estime procedente, tanto puede ser de un trimestre, como de seis meses, un año, etc. Llegamos a la conclusión de que constituye un elemento de retroalimentación tanto para el evaluado como para el evaluador y para el especialista de Recursos Humanos que prepara los sistemas en cuanto a la forma en que se cumplen las tareas y funciones. Los dirigentes que tienen a su cargo la conducción de personal deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

EL CAMBIO SE OBSERVA EN LA LLAMADA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 180 Y 360 GRADOS. Se establece como una forma de medir los resultados del trabajo no sólo en la relación del jefe con el subordinado y la percepción que éste tenga de los resultados del trabajo y el ejercicio de las competencias laborales, sino que los aportes del trabajador a la solución de los problemas se mide por un conjunto de personas: los superiores, los subordinados, los compañeros de trabajo, todos ligados de una forma u otra a la relación laboral, por lo que el

trabajador está situado como centro de la observación pública tanto de los internos como de terceros, en este caso los clientes, proveedores y autoridades de otras instancias.

Se puede implementar mediante el llenado de un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado, ya sean internas o externas. Dicho cuestionario busca conseguir la información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una manera objetiva y completa. Es decir, los superiores, compañeros, subordinados, proveedores y alguna otra persona que tenga relación profesional con el puesto evalúan a la persona con relación a las competencias necesarias en esta tarea.

Como podrá observarse, el peligro fundamental que corre el evaluado es “ser el centro de la atención” de personas que no tienen una relación laboral con él. Los jefes deben evaluar de acuerdo con diferentes parámetros, la legislación debe recoger en el contrato de trabajo las obligaciones de las partes y si todavía no son suficientes los resultados que haya coleccionado de su propia observación directa, podrá verificar por la documen-

tación disponible lo relativo al cumplimiento de tareas, objetivos, etc. Pero poner en manos de un colectivo a un trabajador, no es lo más recomendable ni tampoco está dentro de “novedades” en la gestión empresarial. Si el colectivo tiene relaciones de amistad, compañerismo y hay una interdependencia entre los resultados de cada uno de los eslabones de la cadena, es factible que con ellos se investigue el desempeño de un trabajador.

Pero encargar a otras personas, sobre todo a los clientes, proveedores, por citar algún ejemplo, el futuro de un trabajador, no está vinculado a ninguna protección de la relación laboral. En este caso, la representación sindical debe estudiar con detenimiento los parámetros de evaluación que exige el empleador y asistir al análisis que se haga.

Sin embargo, poco hemos podido consultar sobre las experiencias relativas a la autoevaluación como una forma más idónea de medir las competencias de los evaluados.

Nuestra preocupación radica en que en el período que se va a tomar como referencia para la evaluación, el trabajador pueda ser sujeto de intimidación



considerando como tal “el trato desfavorable que reiteradamente recibe una persona por parte de otra u otras, y que puede considerarse como una costumbre inaceptable o inadecuada”, por ser un comportamiento que atemoriza, ofende, degrada o humilla a un trabajador, ya sea ante la presencia de compañeros de trabajo o la clientela. En este caso, para evitar ser intimidado el trabajador se “traslada a la sombra”, desea no ser visto, porque la intimidación puede ocurrir en cualquier momento entre:

- Él y un gerente (o supervisor)
- Con otros compañeros de trabajo, que le hacen saber que ellos después toman ventaja en la evaluación.
- Él y otra persona incluso ajena y no solamente tiene que ser un cliente, pudiendo ser cualquier autoridad de otra institución.

EMPOWERMENT O EMPODERAMIENTO. *Empowerment* quiere decir potenciación o empoderamiento, que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños

de su propio trabajo. En inglés *empowerment* y sus derivados se utilizan en diversas acepciones y contextos, pero en español la palabra se encuentra en pugna con una serie de expresiones que se aproximan sin lograr la plenitud del sustantivo. Se homologan *empowerment* con “potenciación” y *To empower* con “potenciar”, mientras que caen en desuso expresiones más antiguas como “facultar” y “habilitar”⁶.

Está catalogado como un proceso de dirección estratégica que busca una relación de socios “o iguales” entre la organización y las personas que la integran, aumentar la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

En última instancia, el proceso tiene una entrada y una salida siendo la entrada o *input* el servicio que se va a prestar, y la salida o *output* la satisfacción del cliente con el servicio recibido. El fin último que se persigue es por tanto un tema de mercado y competitividad.

Para lograrlo, el empresario trata de potenciar la motivación y los resultados de todos los

colaboradores de una empresa convenciéndoles de que ha procedido a la delegación y la transmisión del poder. Es una teoría a partir de la cual se le trata de inculcar a los trabajadores la doctrina de la solidaridad empresarial, basada en el traspaso de poder de los jefes a sus subordinados con lo que estos últimos ganarían en participación y comprometimiento. Provoca en los receptores de las atribuciones y facultades delegadas una fuerte motivación en el trabajo.

De todas las teorías ésta es una de las más peligrosas porque el personal se compromete, se siente con poder de mando y en algunas ocasiones puede incluso hacer uso abusivo de él, provocando malestar en sus antiguos compañeros de trabajo de su mismo nivel y categoría ocupacional.

DIRECCIÓN INTEGRADA DE PROYECTOS. Es una forma de incorporar en los trabajadores el concepto de trabajo en equipo o grupo *teamwork*, eliminando la individualidad por la colectividad para que cada uno aporte su especialización en la solución de los problemas, en lugar de

6. Tomado de la Enciclopedia de 100 términos referidos a la gestión de los recursos humanos.



acudir a una formación amplia del trabajador. Muchas veces pugna especialización con perfil amplio.

Ciertamente entre las teorías se dan conflictos reales y otros por interpretación, ya que unas hablan de polivalencia, otras de especialización, en general se trata de que todos los que se integren a un equipo puedan aportar tanto su especialización, como ganar en polivalencia al impregnarse del conocimiento de los demás. Vista así es una solución muy importante para formar el colectivo, no genera nuevos puestos de trabajo, pero garantiza la formación del personal. Sin embargo, en puridad no es una solución amplia a temas de empleo, sino que es más bien la forma de resolver problemas específicos que requerirían hacerse por varias personas, trabajar mucho más y demorar la entrega final del resultado.

Preocupante es que no hay mérito y reconocimiento individual sino colectivo y si los resultados no son los esperados, a pesar del esfuerzo individual, solamente se ve el resultado final y esto puede traer aparejadas medidas incluso de despido del personal habiendo cumplido algunos de los integrantes sus tareas espe-

cíficas, pero no pudieron influir en el cumplimiento del resto.

FORMACIÓN Y DESARROLLO CONTINUOS. La fuerza de trabajo se observa como un recurso más de la organización puesto que el concepto utilizado es que la capacitación “es una inversión, no un gasto”. El empleador invierte en su recurso formador de recursos, garantiza la idoneidad permanente además de la plena motivación del trabajador por adquirir nuevos conocimientos o profundizar los actuales, siempre pensando en el multioficio o polivalencia.

Pero a veces se exagera este concepto y el trabajador no deja de estudiar, debe asimilar nuevos y nuevos conocimientos, llegando incluso al momento en que deseando abandonar la organización por falta de motivación producto de un clima laboral que no le satisface o porque no se encuentra comprometido con las metas y valores de su lugar de trabajo, es incluso compulsado a pagar los gastos en su formación como si estas acciones no prescribiesen nunca y se encuentra en una deuda permanente imposible de saldar con la organización. El derecho no contempla hasta dónde llega esa nueva modalidad de “traba-

jo forzoso o esclavo” que no le permite al trabajador recurrir al despido cumpliendo todos los requisitos del aviso previo y otros que la ley establece.

TELETRABAJO. Es una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial. Implica el uso frecuente de métodos de procesamiento electrónico de información y de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el trabajador y la empresa. Comprende a los que trabajan en el domicilio (programadores informáticos), los que trabajan desde el domicilio (agentes de ventas), en algún centro de teletrabajo (telecentro), como las telecabanas (*telecottages*), centros de trabajo en medios rurales y las oficinas relacionadas con ellos.

Dicho en otras palabras, consiste en reducir la presencia física y por ende los gastos en el sostenimiento de una plantilla, a través de la encomienda de trabajos con uso de TIC (tecnologías de la información y las



comunicaciones) a los mismos trabajadores u otros que no permanecen en la organización, sino “a distancia” se interrelacionan, eliminándose de esta forma el concepto de “colectivo”.

Ante los actuales cambios sociales y económicos y la transición de una sociedad industrial hacia una sociedad de la información, los que propugnan esta forma de trabajar insisten en la necesidad de que el teletrabajo sea considerado un nuevo modo de organización y gestión del trabajo, y llegan hasta

tratar de convencer al personal de las cualidades que tiene para determinadas personas como son las madres solas, las personas con discapacidades y otras, porque contribuye sustancialmente a la mejora de la calidad de vida, en tanto la persona desde su hogar u otro lugar puede trabajar sin necesidad de desplazarse hacia una organización y constituye una práctica de trabajo sostenible que propicia la igualdad de participación por parte de los ciudadanos de todos los niveles.



De todas las teorías, la del empoderamiento es una de las más peligrosas porque el personal se compromete, se siente con poder de mando y en algunas ocasiones puede incluso hacer uso abusivo de él, provocando malestar en sus antiguos compañeros de trabajo de su mismo nivel y categoría ocupacional.

Muchas veces no se señala que el “teletrabajador” debe proporcionar los equipos, gastar su electricidad y pagar su enlace con las TIC y, por último, como muchas veces se considera trabajo a tiempo parcial, el salario es inferior al que está ocupado a tiempo completo. El contrato de trabajo podría ser por tiempo indeterminado aunque fuese a domicilio, pero la mayoría de las veces se usa la falacia de considerar al teletrabajador como un proveedor de servicios y establecer con él un contrato mercantil o civil y

no uno laboral, en una suerte de externalización u *outsourcing*.

TELEMARKETING. Consultando diferentes documentos hemos encontrado esta variante de teletrabajo, fundamentalmente en las empresas de asistencia telefónica y se les considera “encubridoras” que degradan artificialmente la condición laboral de los trabajadores, ya que la casa matriz no suscribe con ellos un verdadero contrato de trabajo sino de servicios y puede concebirse como cesión ilegal de trabajadores. Así lo estima una

sentencia del Tribunal Supremo español dictada el 3 de septiembre de 2004, que ha generado gran polémica en el sector.

Los sindicatos llevaban años denunciando la situación laboral de los más de 70.000 profesionales que en España trabajan en *telemarketing*, porque incluso no son sujetos de la negociación colectiva y no están protegidos por convenio colectivo de trabajo.

El Tribunal Supremo reconoce, en una sentencia contra Air-



tel⁷, que la práctica de recurrir a estas compañías, utilizada sobre todo por operadoras de telefonía y entidades bancarias, supone ‘cesión ilegal de trabajadores’ cuando los empleados subcontratados trabajan en la propia empresa contratante y son supervisados por ésta, pero tienen un convenio laboral diferente.

El modo de actuar es el siguiente: la empresa recurre a la contratación de cientos de trabajadores para llevar a cabo una campaña determinada de promoción en el mercado a través de una compañía de *telemarketing*. Los empleados firman un contrato temporal con este tipo de empresas, pero no están protegidos por el convenio de la compañía principal, a pesar de trabajar la mayoría de las veces en las instalaciones de dicha empresa, utilizando ordenadores y teléfonos propiedad de la misma.

El convenio que se aplica a estos trabajadores es el de *telemarketing*, que es considerado abusivo por los sindicatos y actualmente se encuentra en pleno proceso de negociación.

Para la casa matriz es un negocio lucrativo toda vez que al concluir la campaña, los trabajadores son despedidos sin ninguna indemnización, porque como hemos visto sus contratos son temporales y la empresa demuestra que por la reducción del servicio en el histórico de llamadas telefónicas debe despedir al personal innecesario.

Las empresas contratantes montan este subterfugio para no tener que emplear a los trabajadores directamente y asumir solidariamente los pagos de impuesto por uso de la fuerza de trabajo y los aportes a la seguridad social.

Otra variante del *telemarketing* son los llamados *Call Center*, de los cuales hay experiencia en Argentina, Chile, Uruguay, Perú y Guatemala. Aún no se ha podido desentrañar su naturaleza, si son trabajadores tercerizados o trabajadores del comercio, pero los teleoperadores argentinos denuncian violaciones laborales como la imposición de horas extras no pagadas, obligación de asistencia los días feriados (en caso de ausencia, el trabajador es penalizado con una suspensión),

negación de faltas justificadas (días de estudio y enfermedad entre otras), prohibición del uso de los servicios sanitarios en horario no establecido, incumplimiento de plazos de liquidación, y discriminación por adhesión a sindicatos o partidos políticos.

El gobierno guatemalteco ha promovido activamente la inversión extranjera en *Call Centers*, a través de la PRONACOM y la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), y actualmente la Agenda Nacional de Competitividad 2005-2015 los incluye como sectores en franco desarrollo. Invest in Guatemala afirma en su página web, que el país es atractivo para el establecimiento de centros de llamadas porque es:

“el mercado de telecomunicaciones más liberalizado de Latinoamérica, posee un 29% de la densidad telefónica y tuvo una de las más exitosas privatizaciones de telefonía estatal en el mundo”.

Guatemala cuenta con “las tarifas de celular más bajas de América Latina” y además con una población joven, una importante parte de la cual es bilingüe.

7. Ahora está subrogada Vodafone en su lugar y parte.



Mario Cuevas y Lisardo Bolaños, analistas del CIEN de Guatemala expresan que:

“El desarrollo de los call centers incentivaría un eventual incremento en el capital humano y atendería las necesidades de empleo de algunos segmentos de la población relegados anteriormente, aceleraría y descentralizaría el desarrollo de infraestructura, retroalimentaría una reducción en el nivel de riesgo-país y, eventualmente, se convertiría en fuente generadora de recursos para bienes públicos”.

Entre las recomendaciones del estudio para estimular el crecimiento del sector, cabe destacar la flexibilización laboral y la reforma de la Ley de la Actividad Exportadora y Maquila al igual que la Ley de Zonas Francas. Los autores consideran que:

“lo ideal sería que la totalidad del clima de inversión en Guatemala fuese atractivo para empresarios e inversionistas sin tener que remitirlos a los incentivos especiales”.

Esto significaría que los *Call Centers*, al igual que las maquilas y las empresas mineras, estarían exentas del pago de impuestos, como es el caso en Argentina, donde los *Call Centers* se ven eximidos del pago de Ingresos Brutos y el

Impuesto a los Sellos, los salarios se reducirían para competir más favorablemente con otros países, sobre todo los asiáticos, ya que los bajos salarios que ofrecen estos países constituye su principal ventaja sobre Centroamérica.

En Centroamérica aún no se han realizado estudios sobre el impacto de los *Call Centers* en la economía y los indicadores de desigualdad, pobreza e inestabilidad laboral. Sin embargo, son muy reveladoras las experiencias de otros países donde este sector está más desarrollado.

En noviembre de 2005, trabajadores de Argentina, Chile, Uruguay, Paraguay, Brasil y México, se reunieron en Buenos Aires para la realización del seminario La situación laboral en los *Call Centers* y los desafíos para su organización, realizado por el Taller de Estudios Laborales, siendo las conclusiones del mismo, las siguientes:

Los *Call Centers*, las maquilas y demás sectores tercerizados y deslocalizados no ofrecen seguridad laboral, fácilmente pueden transferirse a otros países que ofrezcan salarios más bajos. Al competir con países con una mano de obra más barata se produce lo que los economistas llaman “una

carrera hacia el fondo”, los salarios cada vez más bajos y las condiciones de trabajo más desfavorables (los teleoperadores de *Call Centers* no gozan de prestaciones ni tienen acceso a seguridad social).

TRABAJO A TIEMPO PARCIAL. El derecho laboral tiene como objeto regular todo lo que constituye parte de las relaciones laborales que se establecen entre dos sujetos, el trabajador y su empleador, pero también es dable el fin de proteger al trabajador en su relación laboral. Con el crecimiento del trabajo a tiempo parcial, se reduce el tiempo de trabajo y por ende el salario, pero las compañías han llegado al insólito de inculcar en el trabajador la conciencia del tiempo libre a su favor, para satisfacer sus necesidades personales. Ayuda a la igualdad de oportunidades, según los teóricos que plantean que la mujer debe acudir a esta forma de trabajo que le permite recuperar su función y papel central en la familia y en la educación de los hijos, lo cual sería una forma mayor de discriminación porque la sustrae del colectivo y de su impronta en el entorno laboral como ser social que también es, para depositarla en el ámbito doméstico y en lugar de trabajar a tiempo parcial, su



jornada se convierte en tiempo social, en plena disponibilidad para su empleador.

OUTSOURCING. Teoría según la cual cada persona se debe dedicar a lo que sabe hacer, en el planteo de “zapatero a sus zapatos”. Consiste en la realización externa a cargo de empresas especializadas, de determinadas funciones que la empresa principal decide no llevar a cabo en su interior y por sí misma. De esta manera la organización encomienda las tareas no vinculadas a la producción, o sea, las indirectas, a terceros que probablemente eran los mismos trabajadores dependientes, ahora convertidos en empresarios por un contrato de naturaleza mercantil o civil. El problema radica en que la presión de los costes, la necesidad de centrarse en aquellos valores diferenciales propios y la competitividad, entre otros factores, están produciendo cambios estructurales en las empresas con una tendencia clara a obtener mayor flexibilidad.

DISPONIBILIDAD. Estamos ante un término controvertido. Hablando todos en un mismo lenguaje, llegamos a conclusiones diferentes que incluso son contradictorias. En Cuba la

disponibilidad significa haber sido sujeto de una medida de racionalización a partir del redimensionamiento empresarial. La fuerza de trabajo sobrante queda disponible, o sea se despide y debe ser protegida hasta su reubicación definitiva. Llega incluso la dirección anterior a presentarle diferentes ofertas de nuevos puestos de trabajo hasta que concluye la obligación de atenderle si la persona no desea ninguna de las opciones que se le han brindado.

Sin embargo, nos referimos a otro tipo de disponibilidad, o sea, el carácter de estar siempre disponible, presto para servir a su empleador, mediante un alargamiento de la jornada laboral, llegando casi a cerciorarse que el domicilio sigue siendo parte de la organización.

Para los cargos ejecutivos, técnicos claves y otros que el patrón escoja, el trabajador debe tener entera disponibilidad o sea, estar disponible para acudir a solucionar problemas en cualquier momento en que se considere imprescindible, posee un trabajo sin límite de jornada laboral, el cual está dado en la necesidad material de la organización. Al presente no conocemos normas de derecho laboral que regulen

esta figura de la gestión de los recursos humanos.

FIDELIZACIÓN DEL PERSONAL EN PUESTOS CLAVES. Esta forma de actuar está dada en el interés de garantizar que los conocimientos transmitidos al personal para “completar” sus competencias se pierdan para la empresa cuando dicho personal decida abandonarla a partir del robo de cerebros por parte de la competencia, o de la fuga de cerebro que practica el propio trabajador cuando no está suficientemente comprometido con su organización.

Las competencias entonces juegan un papel de individualidad, son propias de una organización como su traje a la medida y no son adjudicables a otra. Se establecen actas de compromiso de “exclusividad” a favor del patrono en la prestación de los servicios. Claro está, hasta dónde se puede extender la fidelización que no sea comprometer al trabajador más allá de su libertad de trabajo y de elegir el lugar donde considere que puede hacer uso de todas sus capacidades.

Esta teoría es capítulo preferente de los códigos de ética empresariales, como parte de la



responsabilidad social de las empresas de garantizar que los trabajadores reciban la formación continua, como una inversión y no un gasto, aunque tiene como su contrario el hecho de que la fidelización se pueda analizar como una suerte de contrato de exclusividad que atente contra la libertad de movimiento del trabajador.

CONTRATO PSICOLÓGICO. Constituye un término acuñado por el psicólogo social de los Estados Unidos, E. H. Schein, que se refiere al contenido no escrito de cualquier relación laboral, que incluya aspectos intangibles, que van desde los elementos especiales de motivación (como puede ser el trato recibido) hasta los mecanismos de lealtad y fidelidad. También se considera contrato psicológico aquel acuerdo informal y no escrito entre el empleado y la empresa sobre lo que es razonable que se pueda esperar de un empleado a cambio de lo que figura en el contrato de empleo. Sin perjuicio de su carácter no escrito ni verbal, en general la existencia de contratos psicológicos se percibe, interna y externamente, a través de la llamada cultura corporativa o cultura de empresa.

Sobre esta teoría comentarios sobran. Está por estudiar hasta qué punto un acuerdo informal y no escrito, puede constituir una prueba ante cualquiera reclamación que se quiera hacer por un trabajador ante las autoridades judiciales, si éstas no poseen los documentos donde se haya determinado obligarse mediante este tipo de contrato. A modo de ejemplo, la ley cubana establece taxativamente que el contrato de trabajo siempre será por escrito y cumpliendo las formalidades que la ley establece.

DIRECCIÓN POR VALORES: es una nueva herramienta de liderazgo estratégico. Hasta el presente se utilizaba la administración o dirección por objetivos, según la cual anualmente se deciden los objetivos o lineamientos estratégicos fundamentales que debe cumplir la entidad en el orden financiero, de la planificación, del sistema de los recursos humanos, del uso de las tecnologías y la calidad en el servicio.

La dirección por valores más que una nueva moda de dirigir empresas, es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos planteados por la psicología social y otras ciencias de la conducta, desde mediados del siglo XX, que muchos directivos de

todo el mundo están empezando a practicar, de una forma u otra, aunque en muchos casos de forma intuitiva y todavía defectuosa, para conseguir sobrevivir y diferenciarse en la carrera hacia el futuro. La organización ha declarado su misión, visión, valores y su Mega, entonces nos queda claro, que la dirección por valores afianza no solo el comprometimiento con la dirección más allá de los objetivos, sino con las estrategias, la forma de actuar, los proyectos, etc.

EMPLEABILIDAD. Dícese de la capacidad de un trabajador de desarrollar y obtener el máximo rendimiento de su perfil (formación, experiencia, competencias, momento profesional) dentro del mercado laboral. Una buena empleabilidad del trabajador quiere decir que éste suscitará mayor interés en el mercado laboral y que su posición para la búsqueda o para un eventual cambio de empleo sea más sólida. Por eso, aunque incide directamente en el trabajador, es algo que implica tanto al individuo como a la empresa y de manera activa en ambos casos.

La vieja relación *ad finitum* entre empresa y trabajador, por la que los vínculos laborales entre ambos se crean con intención de ser



permanentes, ha quedado obsoleta. De eso tenemos pruebas suficientes con los criterios de flexibilización que han conducido a la precarización de dichas relaciones. La norma es la temporalidad y la excepción es la estabilidad.

Las organizaciones quieren renovar regularmente su capital humano, introducir nuevos puntos de vista, diferentes capacidades, distintos aportes de los que viene nutriéndose hasta el momento para garantizar una actualización continua ante los cambios del sector, y todo ello independientemente de las razones que hayan llevado a la empresa a adoptar las estructuras de trabajo flexible.

Si se leen con detenimiento los argumentos de “la

empleabilidad” estamos ante una figura de lo imposible. El empresario prepara sus trabajadores en una formación continua y en sus competencias específicas y cuando tiene ajustado el trabajo y al colectivo respondiendo a sus objetivos, intereses y expectativas, se hace necesario renovar al “capital humano” para no



El derecho norma lo que existe en la realidad. Estas teorías están en plena aplicación en muchos países y sin embargo hay retraso entre la garantía del derecho y la economía que a pasos acelerados va implementando nuevas formas de gestión y cuando se presenta el conflicto, el trabajador anda desamparado y el representante legal intenta valerse de cualquier elemento probatorio que le posibilite argumentar una justa defensa.

envejecer con criterios anticuados o fuera de la moda de la modernidad. Pugna con la estabilidad en el empleo, más bien es defensora del contrato temporal y de ponerle fin a los contratos por tiempo indeterminado, para conferirle una total inseguridad a la relación de trabajo.

EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO. Se trata de grupos de profesionales de alta calificación, que consiguen resultados excepcionales. Las organizaciones actuales, en los grupos de trabajo más avanzados, rotan cerca de las ideas de los grupos de alto rendimiento. Las consignas y teorías modernas de dirección y recursos humanos asignan al término EQUIPO una connotación cualitativa que trasciende a la del grupo propiamente dicha. De tal manera que equipo es sinónimo de esfuerzo y sinergias coordinados y motivados hacia metas compartidas y deseadas, obteniendo en la mayoría de los casos el triunfo planeado. Los equipos de alto rendimiento se compatibilizan con la dirección integrada de proyectos, o sea, buscar los

de mayor capacidad y resultados para un tema específico y cuando se cumple la tarea, la misión dada, puede darse por concluida la relación de trabajo.

MOVILIDAD FUNCIONAL Y POLIVALENCIA. Refiere al cambio, dentro del mismo grupo profesional, de



las funciones habitualmente desempeñadas por el trabajador, que no impliquen desplazamiento de residencia del mismo. Se cambian funciones, no se produce ningún traslado o movimiento territorial. Dicen los defensores de la movilidad funcional que hay que ordenarla para que se respeten los derechos de los trabajadores y las demandas y necesidades empresariales, con lo cual se contribuya a flexibilizar el trabajo, ahorrar costes y utilizar mejor los recursos humanos.

La movilidad funcional se liga a la polivalencia, la cual podemos definir como la posibilidad de que un trabajador desarrolle funciones diferentes al tener capacidades profesionales que le permitan realizar tareas de más de una de las especialidades de un grupo profesional determinado, desempeñándolas en más de un puesto de trabajo. Se trata del llamado “utilitario”, no es un especialista, es un conocedor de varias cuestiones, pero desconocemos si estamos ante una persona excepcional que puede desempeñar con suficiente dominio de la actividad diferentes funciones dentro de una gama diversa de cargos, que puedan incluso ser de la misma o diferente familia.

OUTPLACEMENT. Consiste en un conjunto de técnicas y soluciones que la empresa ofrece a los trabajadores que causan baja de la misma para de una manera planificada prestarles asesoramiento al objeto de llevar a cabo su recolocación en otra empresa, de acuerdo con su perfil profesional y en un plazo de tiempo lo más breve posible. El *outplacement* o recolocación es un proceso con una metodología y técnicas propias que tienen en cuenta las características del individuo y del mercado laboral en el que se encuentra.

Con una adecuada gestión empresarial es posible transformar un proceso de reestructuración en una oportunidad de cambio para las personas y una adecuación y mejora de los recursos humanos de las compañías. Cada vez más, el capital humano es un valor diferencial y la clave del éxito empresarial. Cada proceso de cambio presenta unas características propias y únicas que suponen adaptar los servicios de *outplacement* a cada caso.

Las necesidades de la empresa pueden implicar *outplacement* individual o grupal. En el primer caso suele tratarse de niveles directivos. El personal de Recursos Humanos debe asesorar

“al desplazado” sobre el *outplacement* individual con las habilidades suficientes del momento idóneo y la forma mejor para transmitirlo. El directivo toma conciencia de la nueva situación, desarrolla un balance de competencias en el que se valoran sus puntos fuertes y débiles junto con una evaluación de su potencial a partir del cual se planificará su proyecto profesional. Una orientación adecuada y una formación tanto académica como en técnicas de búsqueda de empleo completan una etapa que, una vez encontrado el nuevo puesto, pasa a una fase de continuidad a partir de la cual el individuo gestionará, de forma más consciente y planificada, su futuro laboral.

OUTPLACEMENT GRUPAL. Existen empresas que se dedican al *outplacement* y desarrollan un programa de motivación, orientación y desarrollo en el que las personas implicadas siguen diferentes ciclos de formación y aprendizaje de técnicas de búsqueda de empleo. En los procesos grupales se utilizan técnicas mencionadas anteriormente: balance profesional, evaluación de competencias, proyecto profesional y reorientación. Para el acceso al nuevo puesto se utilizan las vías que



proporcionan el *networking*, el *mailing*, los anuncios, Internet u otros. Incluso, se puede llegar a acuerdos con entidades locales o empresas para la inserción laboral de colectivos con unas características propias.

Nuestra crítica se basa en lo siguiente: el “*outplacement* grupal” es nada más ni nada menos que un nuevo nombre al despido colectivo. Si la organización sindical no está preparada, deja pasar el momento propicio para consultar e informarse de su contenido y propender a la defensa de los intereses de sus afiliados y sujetos del convenio colectivo de trabajo. Y nos cuestionamos: ¿realizaría el empresario anterior las mismas gestiones y aplicaría la misma política de balancear las competencias de todos los desplazados para buscarles nuevas ubicaciones? Aparece otro actor nuevo en las relaciones laborales, una empresa cuyo objeto social es dedicarse a recibir a los *outplacers*, a los desempleados con nuevo nombre y darles opciones de empleo.

En este entorno de subempleo, empleo a tiempo parcial y desempleo, dudamos de que tales gestiones pudieran surtir efecto en un porcentaje elevado. Llame-

mos las cosas por su nombre: despido colectivo y argumento de la causa que lo provoca, ya que puede producirse un *outplacement* grupal en los supuestos del *telemarketing* como pudimos ver con antelación al explicar esa forma de contratar personal en algunas entidades del servicio telefónico y de la difusión.

COACHING. En los últimos años se utiliza, cada vez con mayor frecuencia, una técnica que parte de unos principios casi socráticos ya que aplica una metodología de escucha que lleva al directivo a la toma de sus propias decisiones: el *coaching*. Este término, adoptado por su similitud con la relación entre un deportista y su entrenador, es un proceso que se inicia en un diagnóstico de situación y en una “evaluación de 360°” dirigida al directivo. El *coaching*, en este caso, prepara al directivo para el nuevo proyecto profesional y acorta el tiempo de consecución de los logros personales y los objetivos empresariales. Se vincula con el *Mentoring*, otra teoría dirigida a la colocación de tutores o mentores para que contribuyan a la realización exitosa de los trabajos y a los resultados de la empresa, basada su consultoría en la experiencia acumulada y

en sus conocimientos sobre el mercado en que incursionan.

Quizás el *coaching* se perfila cada vez más en nuestros días como un enfoque de gestión del talento humano, que adecuadamente incorporado a nuestros estilos de liderazgo personal, contribuye a los resultados del negocio y porque además ayuda a generar esa lealtad tan apetecida dentro de los esquemas de retención de talento sobre los que tanto escuchamos hoy.

Podríamos agregar que esto sucede porque los directores necesitan “un espacio y una buena oreja, para pensar en voz alta”. Porque son gente, y necesitan decir lo que piensan sin tapujos a alguien que escuche de manera experta, y que pueda además guiarlos hacia una mayor autoconciencia, autocontrol y en definitiva a un mejor performance para que su desarrollo de carrera no se estanque.

¿Será verdad todo esto? El principio de la duda razonable nos cabe en esta ocasión. Utilizamos el *coaching* y el *mentoring* y posteriormente por una necesidad coyuntural de la competitividad en lugar de aplicar otras medidas, recurrimos al *outplacement* individual y la competencia se



hizo a un personal altamente calificado sin haber invertido y tendremos que volver a empezar con las mismas acciones y nuevo personal.

LA ROTACIÓN DEL PERSONAL. Consultada la información disponible tanto en soporte papel como por Internet, comprobamos que es un accionar conocido en las empresas pero ahora tiene un enfoque diferente. Existe desde que los principios del derecho laboral coadyuvaban a la protección del trabajador en sus relaciones laborales. El núcleo de la rotación del personal era el aumento de la motivación y la reducción de la monotonía. Se aspiraba a la satisfacción del trabajador con su labor y su empresa a partir de una política de mejoramiento de las condiciones de trabajo, sobre todo en el uso del entrenamiento en el puesto de trabajo y la posibilidad del reemplazo mutuo en puestos afines de un mismo contenido.

Esta forma de trabajar se sigue usando mucho en las industrias y tiene a su favor que la ampliación y el enriquecimiento del contenido del puesto de trabajo, a partir de la rotación de puestos, sirve para combatir la falta de variedad en el trabajo y los consiguientes sentimientos

negativos de aburrimiento y monotonía que ella comporta. Pero requiere la llamada polivalencia aunque sea incipiente para que el hombre pueda rotar por puestos de diferente complejidad.

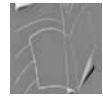
Hay autores que señalan que las razones que pueden justificar la opción de rotar por diferentes puestos de trabajo son muy variadas: desde la garantía de la seguridad de equipos y personas, la imposibilidad momentánea de suprimir o modificar cierta tarea tediosa o pesada, repartir la fatiga que puede producir el desempeño de las tareas de determinado puesto, hasta una mayor motivación del personal para coadyuvar a la fidelización y la permanencia de las personas en el centro. Es comprobable que las empresas con trabajos tediosos o que provocan fatiga tienen una mayor fluctuación del personal.

La rotación de puestos puede vincularse con la ampliación de tareas constituyendo ambas modificaciones de tipo organizativo que se adoptan como forma de prevención de algunas patologías relacionadas con movimientos repetitivos (tendosinovitis, epicondilitis, síndrome del túnel carpiano, ...), siempre y cuando impliquen un

cambio real de los movimientos que se realizan y no se someta a las personas a otros factores de riesgo incluso provocados por factores físicos, químicos, organizacionales y psicosociales como son el estrés, el ruido, las vibraciones u otros que puedan ocasionar patologías similares o consecuencias más nocivas para los trabajadores.

Otros autores inciden en el tema indicando que cuando algún puesto de trabajo por su propio contenido es especialmente repetitivo y pesado, mientras no sea modificado convenientemente, se debe recurrir a la rotación de puestos entre varias personas, sobre todo cuando uno de los puestos es especialmente fatigante o peligroso y los posibles errores pueden llegar a tener graves consecuencias. En estos casos, la rotación de puestos se aconseja como una solución de carácter urgente y transitorio, mientras se encuentra una alternativa mejor.

Antes se acudía fundamentalmente a la rotación intradepartamental, que conllevaba a una ampliación del horizonte estrecho de la especialización y dotaba al hombre de un enriquecimiento del contenido de su trabajo, a través del multifuncionamiento.



Su uso se concentraba en la producción para el personal directamente vinculado a la generación de ingresos.

Pasa el tiempo y la modificación del concepto se observa en lo siguiente: se adiciona la rotación del personal gerencial, técnico y administrativo del nivel no productivo ubicado en los llamados puestos claves o que afectan la calidad. Entonces se vincula el concepto de puestos claves al sistema de gestión de la calidad, cuyo fin último es la satisfacción del cliente.

La rotación se produce mediante un movimiento interno o hasta interdepartamental para que las personas conozcan no sólo aquellos cargos de la misma familia sino del llamado “proceso” desde la entrada hasta la salida, según el flujo que se haya trazado la organización, con el objetivo del máximo reemplazo y ampliación de funciones, incluso de facultades.

Este sistema de trabajo requiere identificar las oportunidades y debilidades internas para trabajar en la determinación de las competencias funcionales, en una buena organización del flujo productivo, garantizar que los jefes se involucren plenamente

en la evaluación del desempeño del personal y, por último, un excelente sistema de formación y desarrollo.

De lo contrario puede conducir a desorden, falta de control y de responsabilidad ya que el personal responde por el cargo principal solamente y el resto lo observa como una posibilidad de trabajo cuando haya interrupción o ausencia del titular.

CONTRATACIÓN Y SUBCONTRATACIÓN. El problema de la contratación externa de las empresas se encuentra en la posibilidad de que puedan peligrar los derechos económicos de los trabajadores, así como las obligaciones con la seguridad social, al intervenir terceras personas en la actividad empresarial. Por ese motivo la ley, si bien permite dicha contratación, también establece las garantías necesarias para defender esos derechos que se pueden ver alterados.

Mediante la contrata, una parte llamada contratista asume la obligación de realizar una obra o servicio determinado para otra parte, que es el empresario principal, también llamado comitente. La subcontrata es el encargo del contratista a otro para la ejecución de determinada

obra o servicio que son parte del encargo general que se ha comprometido a realizar.

De este modo el contratista se compromete con el empresario principal, o el subcontratista con el contratista, a llevar a cabo la realización de una obra o servicio determinado, a su propio riesgo, con sus propios medios y por un precio fijado de antemano.

El contrato que se suele firmar entre las partes, en estos casos, es el de obra o de arrendamiento de servicios. Ha establecido que será propia actividad la indispensable para conseguir el fin de la empresa principal, por lo que no serán calificados como tal los servicios y obras desconectados de la finalidad productiva o de las actividades normales, así como las actividades complementarias o auxiliares no absolutamente esenciales. Obsérvese que se trata de la actividad productiva que puede ser subcontratada en su totalidad o en parte, pero no se habla de la subcontratación de personal, ya que el objeto de la subcontrata no puede ser el hombre, a tenor de los propios principios de la OIT, que señala que el trabajo no es una mercancía, por tanto el prestatario



del servicio tampoco puede analizarse como tal.

Como podrá comprobarse, todas éstas y otras teorías a las cuales no nos referiremos para no hacer inacabable la lista, constituyen un reforzamiento de la empresa como centro en detrimento del hombre, que al parecer está en esa posición pero cuando se busca el fundamento de su existencia, se demuestra que en última instancia prevalece el interés por aumentar las ganancias de las organizaciones a toda costa, aunque ahorrando los costos de personal.

También se observan contradicciones entre ellas mismas; en unas se busca la total disponibilidad de la persona, en otras la reducción de su presencia y la disponibilidad *online*, otras se refieren al desmantelamiento de las relaciones laborales y un uso abusivo de relaciones mercantiles, todas tienen un sello impreso: convertir al hombre en un recurso más, no es el actor principal, sino un postproducto de una gestión “empresarial”.



El derecho laboral tiene como objeto regular todo lo que constituye parte de las relaciones laborales que se establecen entre dos sujetos, el trabajador y su empleador, pero también es dable el fin de proteger al trabajador en su relación laboral.

Todo pasa por el concepto de la inversión del empresario para garantizar la recuperación más rápida de su inversión en el negocio, máxima eficiencia y eficacia, con un entendimiento nocivo de hacer más con menos, hacer más con menos hombres, obtener más con menos gastos.

¿Ventajas, desventajas? Hay ventajas en todas ellas, en la gran mayoría producto del aumento de la motivación, de la calificación, de la capacidad personal; en otras crecen la autoestima, la satisfacción

con el trabajo, la confrontación de ideas, el *benchmarking*.

¿Qué es *benchmarking*? Xerox lo definió como el

“proceso continuo de medir y comparar los productos, servicios y prácticas con las empresas líderes, tanto del mismo sector como de otros, para aprender e identificar iniciativas válidas para el negocio y establecer planes de acción”.

La definición sigue los postulados de Tom Peters: “El aprendizaje es la base fundamental

para conseguir ventajas competitivas”.

Al margen del contenido más o menos teórico de estas definiciones nos interesa resaltar que el *benchmarking* es, fundamentalmente, una herramienta para identificar, determinar y lograr estándares de excelencia basados en la realidad del mercado y un medio para conocer la competencia. No hay que olvidar que para competir globalmente se necesita liderazgo en todos los procesos y no solamente ante los recursos humanos, por lo cual habrá resultados si se logra:



- Reducción de costes.
- Motivación.
- Trabajo en equipo.
- Mejora de la formación.
- Conocimiento de nuevas herramientas, tecnologías, tendencias, prácticas, etc.
- Mejora de la comunicación.
- Conocer las mejores prácticas: *Best in Class*.
- Crear una “cultura” empresarial diferente.
- Conocer lo que quieren los clientes y la importancia que ello tiene.
- Optimizar los recursos.

Una última interrogante sería: ¿por qué hay políticas y procedimientos utilizados hace años que cobran ahora una inusitada validación y son tan demandados por los empresarios? Cuando buscamos información, encontramos ofertas de seminarios, consultorías, cursos, otras acciones formativas dirigidas a implantarlas, porque ahora tienen otra representación más atractiva con nombres que hablan de futuro y no del pasado ni del día de hoy. Ofertas de ser lo que hoy no se es. Posibilidades de transformarnos en lo que pudiéramos ser para satisfacer al capital.

No desmayamos en reiterar que se ha desplazado el centro

de la atención. La empresa y la economía ocupan el lugar cime-ro por la acción del comercio. Como resultado del discurso neoliberal en la economía, se ha flexibilizado la legislación, el Estado ha dejado de regular centralmente, ha descentraliza-do hacia las organizaciones la elaboración normativa, dejando en manos de las partes el esta-blecimiento de las relaciones y la negociación de los proble-mas. Se olvida que entre partes desiguales no se puede lograr equilibrio.

El orden público económico gira a favor del comercio, de la empresa y los negocios, supe-ditando el orden público social dentro del cual aparece el dere-cho laboral a las exigencias del mercado y la inversión.

El respaldo a los trabajadores está argumentado en la legis-lación interna, a partir de que el empresario establezca los parámetros de cómo deter-minará su actividad y dejan de tener vigencia los prin-cipios y derechos reconocidos internacionalmente y al nivel nacional, siendo el fundamen-tal, el carácter protector de la legislación laboral que por ser de orden público, debe ser tutelada por el Estado.

Conclusiones

Se ha analizado la necesidad que tienen las organizaciones de adoptar nuevos paradigmas para enfrentarse exitosamente ante los profundos cambios que se están generando en el entorno. Para tal reto, es preciso pasar de estructuras piramidales rígidas y lentas hacia modelos dinámicos y flexibles, totalmente nuevos, que superen los inconvenientes de las estructuras verticales y fomenten la innovación constante y la participación plena de los empleados.

El camino para lograr tal pro-pósito implica tener una concepción sistémica del cambio en sí y ver a la organización como una totalidad o como sistema que posee a su vez diversos sub-sistemas que interactúan entre sí y con el medio ambiente al que pertenecen.

Cada teoría plantea un modelo ideal conformado por una serie de valores a adoptar por la empresa, que le sirve, asimismo, para com-parar la situación actual en que se encuentran las organizaciones e identificar los elementos que se deben trabajar.

Finalmente, hay que tener siem-pre presente que la base para



sentar el cambio hacia una cultura de nuevos valores desde una perspectiva integral o sistémica implica sensibilizar y habilitar a las personas que conforman la organización, ya que ellos son los que pueden impulsar o frenar el éxito ante el proceso de cambio.

Pero queda algo por decir muy importante. El derecho norma lo que existe en la realidad. Estas teorías están en plena aplicación en mu-

chos países y sin embargo hay retraso entre la garantía del derecho y la economía que a pasos acelerados va implementando nuevas formas de gestión y cuando se presenta el conflicto, el trabajador anda desamparado y el representante legal intenta valerse de cualquier elemento probatorio que le posibilite argumentar una justa defensa. Experiencias hay con los casos de acoso moral en el trabajo en que como dice el cantor “se hace camino al andar”.

Se hace necesario promover debates tanto en seminarios como mediante el intercambio de documentos sobre las nuevas teorías de gestión empresarial, la



Como resultado del discurso neoliberal en la economía, se ha flexibilizado la legislación, el Estado ha dejado de regular centralmente, ha descentralizado hacia las organizaciones la elaboración normativa, dejando en manos de las partes el establecimiento de las relaciones y la negociación de los problemas.

dirección de las organizaciones y el derecho de trabajo y seguridad social, para incorporar al carácter protector de esta rama del derecho, las situaciones en que los trabajadores de diferentes categorías y que están en una relación laboral de dependencia o subordinación, por cuenta ajena con su empleador, puedan reconocer las normas en que argumentar cualquier tipo de reclamación ante el desconocimiento o el mal uso que pueda hacerse de la ley.

Recordemos que en la actualidad la figura del fraude de ley es muy socorrida cuando se trata de fundamentar la relación laboral en normas del derecho

mercantil y civil en lugar de las herramientas típicas del derecho laboral.

En estas conclusiones quisiéramos mencionar parte del Anexo No.1 de la Resolución No. 297 de 2003 del Ministerio de Finanzas y Precios de la República de Cuba, contentiva de las Normas de Control Interno que nos da una interesante solución al control de las políticas y prácticas en personal cuando señala que:

“La conducción y tratamiento del personal de la entidad debe ser justa y equitativa, comunicando claramente los niveles esperados en materia de integridad, comportamiento ético y competencia”.



Los procedimientos de contratación, inducción, capacitación y adiestramiento, calificación, promoción y disciplina, deben corresponderse con los propósitos enunciados en la política.

El personal es el activo más valioso que posee cualquier

entidad y se debe tratar y conducir de forma tal que se obtenga su más elevado rendimiento. Debe procurarse su satisfacción personal en el trabajo que realiza, propendiendo a que en éste se consolide como persona y se enriquezca humana y técnicamente. La dirección

asume su responsabilidad en tal sentido y en diferentes momentos como son a la hora de la selección, la capacitación, la promoción, la rotación, la evaluación, el reconocimiento de la labor realizada y la aplicación de una medida de sanción⁸.

8. La responsabilidad de la dirección se da en los siguientes supuestos:

- Selección: al establecer requisitos adecuados de conocimiento, experiencia e integridad para las incorporaciones a la entidad.
- Inducción: al preocuparse para que los nuevos empleados sean metódicamente familiarizados con las costumbres y procedimientos del organismo.
- Capacitación: al insistir en que sean capacitados convenientemente para el correcto desempeño de sus responsabilidades.
- Rotación y promoción: al procurar que funcione una movilidad de organización que signifique el reconocimiento y promoción de los más capaces e innovadores.
- Sanción: al aplicar, cuando corresponda, las medidas disciplinarias que transmitan con rigurosidad que no se tolerarán desvíos del camino trazado. (Nota de la autora)