

Estrategias Organizacionales y Equipos de Trabajo

Comunidad de Practica "Desarrollo del Capital Humano"

Investigación

Participantes

Florencia AHUMADA, Dirección Región Oeste
Julieta MENUTTI, Dirección Región Sudeste
Fernando ARPE, Dirección Sistemas
Sebastián GARNICA, Dirección Comercial
Juan KLIMUNDA, Dirección Agua
Santiago KUSTER, Dirección Saneamiento
Cecilia GERARDI, Dirección de Recursos Humanos
Romina COLLIA, Dirección de Educación y Desarrollo
Natalia SATELLE, Dirección Económico Financiera
Leonardo MOLTENI, Dirección Económico Financiera
Pablo A DI NARDO, Dirección Desarrollo de la Comunidad
Mariano SAENZ, Dirección de Planificación

Facilitadores

Luis Alberto GUI
Susana NUEVO
Belén JAUREGUI

Julio/noviembre 2015



Índice

Índice	1
Introducción	2
Desarrollo de los ejes de estudio	7
Identificación del perfil del empleado	7
Rotación	9
Motivación.....	12
Conclusiones	15
Sugerencias	16

Introducción

El desarrollo es el aumento en la capacidad de los empleados en pos de cumplir con las metas de la organización. Refiere al enriquecimiento del capital humano que se adquiere con el entrenamiento, donde el personal incorpora nuevos conocimientos, aptitudes y habilidades.

El desarrollo del capital humano, hacia adentro de la compañía, está condicionado por diferentes factores, los cuales asumen características particulares de acuerdo al tipo de organización en el que se inscriben.

En relación a estas cuestiones, se plantean las siguientes interrogantes: ¿De quién depende el desarrollo del capital humano?, ¿Qué rol debe asumir la empresa en el desarrollo del capital humano? y ¿Qué rol debe asumir el personal en la gestión de su propio desarrollo?

A partir de estos interrogantes y en el marco de la implementación de una comunidad de práctica, se plantea como objetivo, investigar, analizar y recomendar si el desarrollo del capital humano debe ser gestionado exclusivamente por la organización o debe estar centrado en la persona (autogestión).

El desarrollo organizacional por parte de la empresa, es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la Alta dirección. Tiene el propósito de mejorar los procesos de resolución por medio de un diagnóstico eficaz, colaborativo y de la administración de la cultura organizacional. Pone énfasis en los equipos formales de trabajo y temporales, en la cultura intergrupal con la asistencia de un consultor / facilitador y la utilización de la teoría y tecnología de las ciencias conductistas, incluyendo la investigación. Según el autor Idalberto Chiavenato, "*Los objetivos del desarrollo organizacional son los siguientes:*

- *Creación de un sentido de identificación de las personas en relación con la organización, en busca de la motivación en conjunto con el compromiso, compartir objetivos comunes y el incremento de la lealtad.*

- *Desarrollo de espíritu de equipo por medio de la integración y de la interacción de las personas.*
- *Perfeccionamiento de la percepción común sobre el ambiente externo con la finalidad de facilitar la adaptación de toda la organización”.*

(Idalberto Chiavenato, año 2007. "Introducción a la Teoría General de la Administración" – Cap. 14 Teoría del desarrollo organizacional, página 327-330).

Respecto del autodesarrollo, es fundamental el autoconocimiento, es decir, la identificación de los propios objetivos, capacidades y debilidades. De esta manera, el empleado se convierte en el protagonista de su propia carrera laboral. Según el autor Peter Drucker, *"En la economía del conocimiento sólo tienen éxito los que se conocen a sí mismos, es decir, saber no sólo cuáles son sus puntos fuertes y sus puntos débiles, sino también de cómo aprende, cómo trabaja con los demás, cuáles son sus valores y en qué áreas puede realizar mayores aportaciones, ya que sólo cuando se opera a partir de los puntos fuertes es posible alcanzar la auténtica excelencia, en otras palabras gestionarse a uno mismo". (Peter F. Drucker, enero 2005. "Gestionarse a sí mismo en el mundo laboral" – Artículo publicado en revista Harvard Business Review).*

Se sostiene aquí que ambos aspectos, en la gestión del capital humano son fundamentales e interdependientes para lograr con éxito el objetivo de desarrollar los recursos humanos. Al respecto, uno de los entrevistados menciona: *"Para mí el desarrollo es algo que está sucediendo, es algo que pasa. Las acciones de desarrollo de la empresa son variadas. El desarrollo depende de las dos partes, de la empresa y del empleado. De uno, porque se necesita la disposición, y de la empresa que es quien da la posibilidad".*

A continuación, se presenta un panorama general que influye dentro de AySA S.A. en el desarrollo de sus profesionales e idóneos en diferentes momentos de sus trayectorias. Para ello, como metodología se realizaron entrevistas a empleados (profesionales o no) de distintas áreas y direcciones; directores y representantes del Gremio SGBATOS con el fin de conocer las miradas estos actores sobre el tema en cuestión.

A partir de las entrevistas mencionadas, se detectan las siguientes características en relación al desarrollo en la organización:

- *El mercado laboral.* En general en la actualidad, considera como un valor la polivalencia y calcula un crecimiento rápido en la estructura organizacional, mientras que AySA S.A. se caracteriza por empleados con mucha antigüedad (de hecho, para muchos de ellos, fue la primera y única experiencia laboral).
- *Comunicación entre los jefes directos, el personal y áreas intervinientes en el desarrollo.* Uno de los entrevistados comenta: "Me gustaría saber que espera la empresa de mí, porque por ahí, mi jefa sabe, pero no me lo puede decir porque no sabe si se va a dar o no, generando ilusiones o falsas expectativas en uno, pero es entendible. Pero ¿quién es mi interlocutor? mi jefa/e, mi gerente, el director". Se presenta como una problemática actual, lo cual provoca que la organización desconozca las diferentes expectativas de sus empleados y no se realicen estrategias de desarrollo acordes.
- *Transmisión de Objetivos.* En relación a este tema uno de los empleados dice: "Nunca me dijeron los objetivos de mi trabajo. Lo único que me dijeron fue que el trabajo salga lo más rápido posible". Se destaca la necesidad de que la organización comunique de forma clara y precisa los objetivos, y lo que se espera de cada empleado, a fin de mantenerlo motivado y con una meta concreta que garantice su continuidad en la organización.
- *Los perfiles de los jóvenes profesionales,* se encuentran aquellos que provienen de una familia sanitarista y otros que ingresaron por un contrato profesional, lo cual tiene influencia en la percepción del futuro trabajador respecto de la empresa y las expectativas que él mismo tiene de su rol en ella.
- *Las estructuras no siempre se adecuan a la posibilidad de rotar,* incluso ante el propio deseo del personal. Una empleada menciona respecto a su experiencia: "En cuanto a cambiar el puesto de trabajo, pregunté y me encontré con el impedimento de que al ser contratada, esto no iba a ser posible". Esto genera:
 - 1- Jóvenes profesionales ejecutando tareas que no están vinculadas a su formación.

2- Profesionales trabajando en el mismo puesto desde su ingreso, afín a su especialidad, pero sin modificación en las tareas.

A partir de estas particularidades es necesario repensar las estrategias de la organización para el desarrollo de sus cuadros de reemplazo, en concordancia con los objetivos generales de la empresa y las expectativas personales de los empleados.

Las condiciones propicias para promover el desarrollo deben incluir estrategias que se adecuen a los diferentes perfiles del personal de acuerdo a su experiencia laboral externa, cultura sanitarista, edad, formación y área en la que desempeña sus tareas.

A partir de lo relevado se establecen tres ejes de análisis –atravesados por la comunicación- para comprender el desarrollo y autodesarrollo del capital humano dentro de la empresa.

- La *identificación de los perfiles* de los empleados y de los puestos a ocupar es uno de los ejes centrales, ya que está íntimamente relacionado con el horizonte de desarrollo y autodesarrollo del personal. Al conocer las tareas y funciones del puesto, junto con una buena comunicación con su superior, se puede armar el recorrido a corto y mediano plazo dentro de la organización, planteando objetivos y proyectos a concretar en el marco laboral y personal.
- La *Rotación de personal* permite fomentar el conocimiento global sobre las actividades vinculadas a la empresa, a su vez, da una mejor noción de qué camino tomar y qué hacer para crecer dentro de ella. Estos cambios pueden surgir por iniciativa del empleado o por la organización, y actúan como un importante factor de motivación.
- La *motivación* está asociada a la satisfacción de diferentes necesidades y factores que incentivan al personal. En este sentido, la empresa cumple un papel importante y estratégico a la hora de generar un contexto propicio brindando herramientas y oportunidades para favorecer la automotivación. Su ausencia puede generar desgano y falta de interés por los trabajos que



se realizan, repercutiendo en el cumplimiento de las metas personales como las de la compañía.

Desarrollo de los ejes de estudio

Identificación del perfil del empleado

Un perfil ocupacional consiste en la descripción de las habilidades que un trabajador debe tener (o tiene) para ejercer eficientemente un puesto de trabajo. Este, está compuesto por un conjunto de estándares que describen a la persona que va a desempeñar ese puesto:

- los resultados que un trabajador debe lograr en el desempeño de una función laboral,
- el contexto en el que ocurre ese desempeño,
- lo que debe saber,
- las habilidades que debe poseer,
- las actitudes que debe mostrar y
- las evidencias que debe aplicar para demostrar su competencia.

Este conjunto de estándares responden al que sería el desempeño óptimo del trabajador.

Para construir un perfil ocupacional se debe atender a las siguientes etapas:

1. Identificar la función o funciones propias del cargo, para lo cual se puede emplear la descripción y el análisis de puestos.
2. Describir las competencias básicas requeridas, de formación profesional y de otro tipo de educación.
3. Describir las competencias generales en cuanto a:
 - contenido del trabajo: qué debe saber hacer, qué problemas resolverá y cómo.

- exigencias del trabajo: experiencia laboral, certificación, edad, esfuerzo físico, idiomas, actitudes sociales y participativas, actitudes metodológicas, qué le falta en su formación, cualidades psicofísicas, adaptativas y habilidades.
- condiciones medioambientales: ubicación del trabajo, riesgos, clima, condiciones atmosféricas, contaminantes ambientales, situación laboral, entre otras.

4. Describir las competencias técnicas específicas del cargo.

La empresa tiene distintas necesidades a la hora de incorporar personal, en este sentido la identificación del perfil del puesto y del empleado acorde con el mismo, debería ser relevante en función de la tarea que va a desarrollar y lo que el sector requiere.

Si bien la compañía cuenta con la descripción de la mayoría de los puestos de trabajo, la percepción de la gente entrevistada, es que las personas que ocupan ciertas posiciones, no siempre tienen las competencias requeridas para los mismos. Sobre este asunto una de las entrevistadas menciona: *"No estoy conforme con las tareas que desarrollo, ya que están poco relacionadas con mi profesión. Estoy capacitada para afrontar otro tipo de tareas"*.

Por otro lado, las expectativas de las personas al momento de ingresar a la empresa pueden ser muy variadas. Sin embargo, las mismas no siempre coinciden con las posibilidades de desarrollo del puesto. En estos casos, a medida que pasa el tiempo, el empleado se encuentra ante el dilema de cómo va a continuar su desarrollo profesional.

En términos de **ventajas**, la correcta definición de puesto, conlleva a:

- La *selección del personal idóneo*.
- La *mejora de la eficiencia* del área al revisar sistemáticamente la definición de las características del puesto y las competencias de quien lo debería ocupar.

- La *optimización de las capacidades de las personas* para que la empresa lleve a cabo planes de desarrollo pertinentes.

En términos de **desventajas**:

- *Incorporación de personal que no se ajusta con la descripción de puestos existentes*, lo que conduce a tener dificultades para realizar las tareas.
- *La definición de un mismo puesto de trabajo*, no cubre las mismas necesidades de la compañía en todas sus áreas.

Rotación

AySA SA se caracteriza por tener una baja rotación externa, y ello se debe a varios factores producidos en el interior o exterior de la organización. Por ejemplo: la estabilidad laboral y económica que brinda la compañía, los beneficios que ofrece a sus empleados, además de ser la organización referente del rubro.

Con relación a la rotación interna, se ha comprobado que también es baja. Los empleados de AySA SA conservan el mismo puesto de trabajo por plazos prolongados. En varios casos, se detectó que los empleados se limitan a realizar sus tareas sin involucrarse en las del compañero más próximo, dificultando la creación de un equipo de trabajo eficiente.

La rotación interna es una importante herramienta no solo de desarrollo del personal, sino también como un elemento motivador eficaz frente a la rutina. Con la rotación se pretende enfrentar a los trabajadores a situaciones totalmente nuevas, como incorporarse a los nuevos proyectos, desarrollar nuevas habilidades, conocer nuevas personas, entre otras.

Si una organización tiene un bajo o nulo índice de rotación, hace que los empleados se frustren o aburran al no ver posibilidades de cambio. De igual manera, el hecho que a la empresa y en este caso a los sectores le falte "*sangre nueva*", les imposibilita obtener una inyección de vitalidad y frescura, que las mismas son necesarias para que la institución se mantenga con "*vida*" (Pigors 1979).

El conocimiento de los recursos humanos con los que cuenta la empresa, permiten planificar una adecuada rotación interna. El conocimiento de las llamadas "anclas de carrera" de cada persona, posibilita proyectar el futuro de cada uno en la compañía. (Edgar Schein).

Cabe destacar, que existen distintos tipos de rotación. Llevando a cabo una adecuada evaluación de la situación organizacional, se deben implementar los diferentes métodos, de acuerdo a cada necesidad:

- **Promociones**
 - Verticales: En el cual debe existir un lugar vacío y llevar a cabo los procesos de reclutamiento, selección y evaluación por parte de Recursos Humanos.
 - Horizontales: Es un campo más amplio en donde se tendría que tener en cuenta el análisis de desempeño, la escala salarial, la disponibilidad presupuestaria, entre otros.
- **Rotaciones** (dentro de la misma dirección) o **Transferencias** (entre direcciones)
 - Se busca facilitar la capacitación indirecta, ampliar la experiencia profesional del empleado y evitar la obsolescencia laboral.
- **Retiro**
 - Considerar las futuras jubilaciones o egresos permite generar estrategias preventivas de formación y reemplazo.

Las **ventajas** de llevar adelante una rotación interna organizacional:

- *Es un indicativo de un buen sistema de promoción de la empresa:* Si se realiza en forma periódica un análisis de desempeño y derivado de éste, hay promociones y ascensos. Esto libera plazas vacantes y también genera posibilidad de rotaciones laterales.
- *Nuevas habilidades personales son descubiertas:* La rotación ayuda a descubrir nuevas habilidades personales que pueden ser de gran utilidad

para la empresa. Esto permite que se conozca mejor al personal y definir el área donde se desempeñe más eficientemente. (Eriksson et. al., 2006).

- *Mejora la interactividad social:* Conocer nuevas personas fomenta el desarrollo de habilidades sociales (Rodrick et. al., 2006)
- *Gente nueva puede "refrescar" el ambiente de trabajo:* Nuevos integrantes pueden aportar una nueva visión.
- *Promover el "mentoring":* Si alguien nuevo llega a un equipo de trabajo y necesita aprender rápido, los expertos deben orientar al ingresante a lograr los objetivos más rápidamente.
- *Se brinda la oportunidad a las personas que hagan la prueba en otras áreas:* Es común escuchar "me gustaría estar en tal área". La rotación interna abre esa oportunidad y solo estando en ese puesto de trabajo se descubre si realmente se disfruta o no de esa tarea.
- *Ante una eventualidad o emergencia fácilmente se encuentra un sustituto:* La rotación interna ayuda a que más personal esté preparado en diferentes áreas.
- *Sirve como estrategia de control administrativo de riesgos ergonómicos:* la rotación por puestos ha sido generalmente reconocida entre los ergónomos e investigadores como uno de los controles administrativos efectivos para prevenir lesiones músculo-esqueléticas de origen ocupacional.(Davis 2001)
- *Permite tener trabajadores más capacitados:* influye positivamente en la satisfacción de los trabajadores y en su formación (Huang 1999).
- *Reduce el aburrimiento y estrés:* Permite la ruptura de la monotonía (MacLeod et al.)

Desventajas:

- *La adaptación a un puesto diferente de trabajo tiene un costo:* La persona que llega a un nuevo puesto de trabajo le genera costos a la empresa,

porque necesita tiempo para adaptarse y obviamente la productividad disminuirá. (Cheraskin et. al., 1996)

- *Hay que luchar con la resistencia al cambio:* Lo cierto es que los cambios son difíciles para la mayoría de las personas y algunos se aferran a su puesto de trabajo, esto puede ocasionar un enorme descontento y afectar el buen ritmo que un equipo puede tener. La rotación interna no debe ser antojadiza ni al azar, sino que obedece a un Plan de metas donde se busca fortalecer las áreas y no debilitarlas. (MacLeod et al., 1993)
- *Pueden surgir celos de liderazgo:* Una persona ya está liderando un proyecto, si llega alguien que también posee dotes de liderazgo pueden haber choques por mantener el control del equipo.
- Aumento de la preocupación de los trabajadores por el desarrollo de nuevas competencias derivadas de la implementación del sistema de rotaciones (St – Vicent et al., 2003).

Motivación

La importancia de la motivación y la estima, radica en que los empleados necesitan recibir reconocimiento de los demás en términos de respeto, estatus o prestigio. Esto se vincula directamente con la autoevaluación y autoestima de los trabajadores, al tiempo que influye en su desempeño en la organización.

Se detectaron diversas situaciones en relación a este eje a partir de la información recolectada en las entrevistas personales. Por un lado, empleados motivados por la estabilidad laboral que caracteriza a AySA S.A. y las posibilidades de crecimiento. Uno de ellos dice: *"Me siento motivado, ante la buena predisposición de mi Jefe a aceptar nuevas ideas como metodologías de trabajo, tengo libertad de opinar ante la diversidad de obras del sector"*.

Por otro lado, se encuentran trabajadores desmotivados llevando a cabo tareas no acordes a sus capacidades, habilidades y formación por largos períodos de tiempo. Uno de los entrevistados menciona: *"No me siento motivado ya que no están bien definidos los objetivos a cumplir. No hay nada claro. Cuando una tarea termina, se termina la motivación"*.

La mayoría de los entrevistados reconocen la importancia del factor de la automotivación para el desarrollo, no obstante destacan la necesidad de comunicación con sus jefes como factor clave. El conocimiento de las expectativas, valores e intereses de los empleados permite llevar adelante estrategias que funcionen a modo de recompensas e incentivos para el personal, como por ejemplo, fomentar la autogestión de los planes de carreras por parte de los empleados.

La responsabilidad de los planes de carrera recae en el individuo, pues es él, quien sabe cuáles son sus aspiraciones dentro de la organización. Por esta razón, es necesario que se desarrollen acciones que faciliten que los empleados crezcan en su interior y que les posibiliten el desarrollo de sus competencias para el mejoramiento de sus procesos organizacionales.

El reconocimiento del trabajo es otro factor a tener en cuenta como política de gestión del personal establecida por la empresa. Este reconocimiento es posible mediante acciones relacionadas al análisis de desempeño.

Ventajas de un personal motivado:

- *Aumento del rendimiento personal y colectivo:* los empleados realizan las tareas de forma más efectiva y pueden asumir nuevas responsabilidades en pos del mejoramiento de los procesos de trabajo.
- *Identificación con la marca empleadora:* al compartir los valores de la compañía el empleado promueve las acciones de la empresa, participa en la búsqueda de los objetivos y puede aportar ideas nuevas
- *Retención del personal:* los mecanismos que generan estima por parte del empleador contribuyen a que la organización retenga al personal necesario para el cumplimiento de sus metas.
- *Sentimiento de auto-realización:* un empleado motivado tiene posibilidades de conocer sus oportunidades de desarrollo hacia el interior de AySA S.A.
- *Mejora del clima laboral:* el conjunto de trabajadores motivados promueven un ambiente de trabajo colaborativo y participativo.

Desventajas de un personal desmotivado:

- *Ejecución de tareas mecánicamente:* el trabajador que lleva las tareas de esta forma, corre el riesgo de restarle importancia a su trabajo y llevarlo a cabo de forma incorrecta.
- *Baja de productividad:* el trabajo a reglamento repercute en la eficiencia y las posibilidades de innovación en las tareas realizadas Además incide en un aumento de costos.
- *Desestima la imagen y reputación de la empresa:* los empleados desmotivados posiblemente tengan una valoración negativa de la empresa, lo cual incide en la identificación con los objetivos de la misma.
- *Desmotivación grupal:* puede generar rumores acerca de la situación de la organización y llevar a conflictos en el ambiente de trabajo.

Conclusiones

Producto de la investigación y el trabajo de campo realizado, se concluye que la gestión del desarrollo del capital humano implica una serie de acciones compartidas entre la organización y el empleado, con responsabilidades diferenciadas.

La organización debe elaborar una correcta definición de los puestos de trabajo, lo que permite identificar aquellas personas idóneas que se ajusten al perfil establecido. De esta manera, la empresa optimiza su operación y el empleado desarrolla su potencial. Por la magnitud de AySA y la complejidad de su actividad, no se cuenta con una estandarización en las competencias propias de cada posición: "El mismo puesto en sectores diferentes, son puestos diferentes". El desafío de la compañía consiste en poder llevar adelante esta definición, contemplando la multiplicidad de escenarios y situaciones de las posiciones de trabajo.

Respecto de la movilidad del personal, es importante que sea pensada en un sentido que exceda la necesidad de cubrir puestos o cambiar de lugar de trabajo. Debe ser considerada como una herramienta clave que posibilite el desarrollo de su capital humano. La planificación de estos movimientos permite a la empresa contar con personas más preparadas para enfrentar las distintas situaciones organizacionales. Es conveniente mencionar que el desarrollo de la rotación interna no es exclusivo del área de Recursos Humanos. Es un tema que compete a toda la organización, por esta razón, es importante que los directivos estén comprometidos con las acciones a tomar y los empleados asuman un rol protagónico aceptando los nuevos desafíos y también tomando la iniciativa de proponerlos.

Al igual que la rotación interna, es necesario que se definan otras estrategias que impacten positivamente en la motivación de los empleados, particularmente, las relacionadas con fortalecer la comunicación y el reconocimiento. Mantener una comunicación fluida y accesible, permite conocer las expectativas, inquietudes, problemáticas, etc. del personal y tomar decisiones para mejorar el ámbito laboral. En cuanto al personal de conducción, debe

individualizar las estrategias de motivación a fin de facilitar el reconocimiento al empleado. Por lo general, la falta de éste genera desganó, y esta condición, no propicia el autodesarrollo.

Finalmente, es importante promover el desarrollo de autonomía de aquellos empleados, que se considere cuenten con las habilidades necesarias y alineadas al éxito de la organización. Por su parte, el empleado, interesado en su autodesarrollo, debe conocer sus fortalezas y debilidades para poder definir sus objetivos y tener un rol activo en gestionar, dentro del contexto que la empresa le ofrezca, su carrera laboral.

Sugerencias

- *Elaboración de perfiles unificados* mediante el trabajo conjunto entre las direcciones a la hora de contratar personal. Se pretende que el perfil demandado y el del ingresante, sean lo más compatible posible.
- Desarrollo de un *sistema de análisis de capacidades y desempeño* adecuado a la estructura de AySA que permita conocer las características de los empleados y cómo llevan a cabo sus tareas, generando una instancia formal de intercambio.
- Creación de *mecanismos de difusión formales* acerca de la importancia en la comunicación entre los jefes y los empleados.
- Extensión de la *formación de mandos medios a todo el personal de conducción*, para unificar los criterios y las herramientas que fomenten el desarrollo de los empleados a cargo.
- Priorización del uso del *canal de búsqueda interna* como un mecanismo que posibilite la carrera de los empleados.
- Definición de un *proceso de movilidad del personal* en el cual se establezcan tareas, responsabilidades y plazos, elaborando un plan de comunicación para acercar a la gente, los beneficios de la rotación.



- Elaboración de un *plan de detección temprana y formación de reemplazos* para potenciales vacantes (por jubilación, ascensos, rotación interna, etc.).
- Diseño de *planes de carrera* que tengan en cuenta el planeamiento estratégico de la organización y las aspiraciones personales del empleado. Se deben crear opciones de carrera, asesorando a los empleados sobre las rutas que pueden seguir, y las posibilidades concretas que existen.

Se reafirma que el desarrollo del capital humano es un compromiso compartido e interdependiente entre la organización y el personal y persigue la idea de encontrar y alinear los objetivos de ambos para convertir a este último en un socio estratégico de la operación de la empresa.