El rol de los relacionadores industriales en el nuevo contexto organizacional

Catalina Chepa Guzmán Melgar

Resumen

Se analiza la evolución del área de recursos humanos y el rol de los relacionadores industriales en las nuevas organizaciones. Para aumentar la competitividad de las organizaciones se exigen nuevas estrategias y políticas de actuación del área de recursos humanos. Dentro del enfoque de la actual gestión del conocimiento, el papel de los relacionadores industriales pasa a ser el de un catalizador y facilitador del aprendizaje, y no de un cumplidor de leyes y procedimientos operacionales como en el pasado. En efecto, en este nuevo contexto, una de las tareas de la nueva gerencia del personal consiste en desarrollar capacidades para documentar y sistematizar experiencias, adaptar y crear conocimiento colectivo y distribuirlo entre los miembros de la organización.

Palabras clave: *Relacionadores industriales, aprendizaje colectivo, organización, gestión del conocimiento, recursos humanos.*

Abstract

It is analyzed the evolution of the area of human resources and the role of the industrial relationers in the new organizations. To increase the competitiveness of the organizations new strategies and policies of performance of the area of human resources are demanded. Inside the focus of the current administration of the knowledge, the role of the industrial relationers becomes into a catalyzer and facilitator of the learning, and not an individual who

complies with laws and operational procedures as in the past. Indeed, in this new context, one of the tasks of the personnel's new management consists on developing capacities to document and to systematize experiences, to adapt and to create collective knowledge and to distribute it among the members of organization.

Key words: *Industrial relationers, collective learning, organization, administration of the knowledge, human resources.*

INTRODUCCIÓN

En este nuevo siglo, la revolución electrónica e informática ha revolucionado a las organizaciones. En el nuevo paradigma organizacional, el capital se traslada de la máquina a las personas; la información, el conocimiento y la creatividad pasan a constituir un conjunto fundamental de recursos estratégicos. Según Nasbitt (1987), la nueva empresa difiere de la vieja tanto en los objetivos como en sus presupuestos básicos: en la época industrial, cuando los recursos estratégicos se reducían el capital, el objetivo de la compañía no era más que el lucro. Sin embargo, en la era de la información, los recursos estratégicos son el conocimiento y la creatividad. Así, el presupuesto básico de la empresa reinventada es que las personas (el capital humano) es el bien más precioso.

Hoy, la empresa competitiva es aquella capaz de adecuarse a la ambigüedad; capaz de fomentar transformaciones creativas y efectivas, y de garantizar un ambiente propicio para la creación de nuevas ideas. Movimiento, cambio y atención se tornan, entonces, requisitos clave para la gestión de los Recursos Humanos (RRHH).

En ese sentido, diversas investigaciones demuestran que las mejores prácticas de gestión de recursos humanos conducen a mejores rendimientos organizacionales. Según Jean-Marie Hiltrop (2001) en los mejores modelos de gerencia de RRHH se verifica: a) un mercado de trabajo interno relativamente bien desarrollado; b) sistemas de organización de trabajo flexibles; c) prácticas de compensación basadas en desempeño o en habilidades; d) elevada participación de los empleados en las decisiones; e) aplicación intensiva de equipos de trabajo; f) mecanismos internos de comunicación efectiva.

Dentro de este contexto, el relacionador industrial, profesional especializado en el tratamiento del potencial humano dentro de la organización, poseedor de una visión humanística y conocedor de técnicas eficientes de administración de personal (Guzmán, 2002), resulta ser el agente principal en la promoción del cambio organizacional. En efecto, los vertiginosos cambios económicos y

administrativos de los últimos tiempos han modificado drásticamente la concepción y las funciones de las relaciones industriales, a tal punto que se hace necesario e imprescindible una redefinición del rol de los relacionadores industriales dentro del nuevo contexto organizacional.

Por consiguiente, en el presente trabajo se analiza el nuevo rol de los relacionadores industriales, partiendo primero de su ubicación en el contexto histórico de la evolución de los recursos humanos, y profundizando, en segundo lugar, en las dimensiones de su nuevo rol.

LA EVOLUCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

El siglo XX estuvo marcado por grandes cambios y transformaciones que influyeron directamente en el comportamiento y administración de las organizaciones. Tales transformaciones influyeron, consecuentemente, en la manera de administrar a los recursos humanos (RRHH).

Entre 1900 y 1930 existía un clima muy intenso con aires de vindicación para el movimiento obrero, que luchaba por los derechos y mejores condiciones laborales para el trabajador. En aquel tiempo, las prácticas laborales recién eran establecidas por la legislación y, en respuesta, las empresas apenas ejecutaban las funciones de registro, control del personal y remuneraciones.

Con la aparición de los Ministerios de Trabajo[1] y la creación de la legislación laboral, surgen en las organizaciones los departamentos de personal, auque con objetivos estrictamente legales, burocráticos y disciplinarios. Sus principales funciones eran la selección, control y cálculo de las horas trabajadas para efectos de remuneración, aplicación de advertencias y medidas disciplinarias en cumplimiento del contrato de trabajo (Chiavenato, 1999). Así, la atención estaba centrada en los aspectos legales y burocráticos y el individuo era relegado a segundo plano, administraban papeles y no personas.

En la fase «tecnicista o instrumentalista», el denominado jefe de personal fue sustituido por el administrador de personal, el cual pasó a ser responsable por la contratación, manutención y desarrollo laboral. Recién en esta fase se introduce la preocupación por la eficiencia y el desempeño de las personas dentro de las organizaciones.

Así, en los años 50, el jefe de personal era simplemente el profesional de confianza del dueño de la empresa, aquel que tenía como función

1 Aunque ya existían algunos antecedentes, recién el 30 de abril de 1949, mediante Decreto Ley Nº 11009, se crea el Ministerio de Trabajo y Asuntos Indígenas en nuestro país.

primaria registrar, pagar y sancionar a los empleados, siendo inexistentes las políticas y procedimientos de desarrollo de personal. Era sólo trabajo y remuneración. Sin embargo, a mediados de 1960 surge el gerente de recursos humanos y de relaciones industriales, con el advenimiento del abordaje sistémico en recursos humanos, integrando los enfoques administrativos, estructuralista y comportamental[2].

Así, a partir de la década de los 60, la necesidad de contratación de personas propició la aparición del entrevistador (o reclutador), el cual –inicialmente- no era psicólogo industrial ni tampoco administrador de empresas, pues en esa época estas profesiones todavía no estaban reglamentadas oficialmente. El jefe de personal era simplemente alguien que dominaba la legislación y sabía cómo hacer que su compañía o empresa siguiese las reglas.

Recién en 1963, mediante Decreto Ley Nº 14371 (12 de enero de 1963) se dispone que las empresas con más de 100 trabajadores deberán contar con una dependencia que se encargue de las relaciones industriales para la atención de las cuestiones laborales, en forma permanente. Aunque está función debió ser encargada a los relacionadores industriales, por la inexistencia de la carrera, no se especificó la profesión (Guzmán, 2001).

Posteriormente, a partir de la década del 70, se hizo notoria la preocupación de tener empleados más capacitados y preparados para asumir los cargos administrativos dentro de la empresa. Así, se consolidó la figura del psicólogo como entrevistador dentro de las empresas y se propició la creación de departamentos autónomos de reclutamiento y selección de personal. Es recién en está época cuando el jefe de personal pasó a ser el «administrador de personal».

Es importante mencionar que a partir de mediados de 1970, hasta los días actuales, se ingresa en una nueva era sociocultural, la cual es rotulada por algunos autores como: «tercera ola» (Toffler, 1980), «sociedad de la información» (Masuda, 1980), «sociedad del conocimiento (Masuda, 1980; Naisbitt, 1982) y la «era post-capitalista» (Drucker, 1993).

Así, influenciados por estas nuevas tendencias, en la década de los 80 ya se hace necesario en las empresas el área de entrenamiento, capacitación y gestión de personal, con funciones y demandas aún

2 No se debe olvidar que este cambio ocurrió gracias al ejercicio de las primeras promociones sobre administración de recursos humanos. En efecto, de 1953 a 1963, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos organiza los primeros estudios de Relaciones Humanas bajo la dirección del Dr. Antonio Pinilla Sánchez-Concha. Luego, bajo la dirección del Ing. Jorge Lanatta director de la Escuela de Relaciones Industriales y Productividad, egresa la primera promoción (Guzmán, 2001). En cuanto a los relacionadores industriales, Norman King fue el primer director del Instituto Superior de Relaciones Industriales que inició con 40 alumnos el 2 de Enero de 1968 en los claustros del convento de Santo Domingo, como parte de la Facultad de Ciencias Económicas y Comerciales de la Universidad de San Martín de Porres (Guzmán, 2001).

vigentes. Por tanto, desde aquel tiempo hasta ahora, el gran desafío del profesional de RRHH era saber lidiar con las personas, saber oír, liderar, tener facilidad para el trabajo en equipo, muy buena comunicación y ser, al mismo tiempo, planificador y operador.

Hoy en día se acepta unánimemente que el área de recursos humanos en las organizaciones es una de las más poderosas herramientas de transformación organizacional. En ese sentido, es preciso tener una visión clara, no miope, de las realidades en rapidísimas transformaciones, estando abiertos a los mensajes extraídos de los nuevos paradigmas (Ulrich, 2000).

En efecto, las nuevas visiones alteran profundamente la manera tradicional de ejercer las actividades de los relacionadores industriales. Para los diversos autores, el relacionador industrial tiene hoy un papel crucial como líder y promotor del desarrollo personal y profesional de los empleados. Según Fischer (1998), existe un nuevo significado asumido por las relaciones industriales a partir de los años 90: la administración de los recursos humanos como ventaja competitiva. En efecto, con la perspectiva orientada para el negocio de la empresa, comienza a ser realzado el papel de las personas como medio fundamental para conseguir la competitividad. Si la estrategia es la diferenciación y la obtención de ventajas competitivas, cabe a los relacionadores industriales garantizar que los trabajadores sean también fuente de ventajas competitivas.

Hoy, las empresas requieren formas nuevas y creativas de gestión, y a los relacionadores industriales les cabe transmitir esas estrategias a los trabajadores y transformarlos en agentes de competitividad. Con base en las tendencias y desafíos descritos por Ulrich (1998), el autor atribuye cuatro funciones principales a los relacionadores industriales: a) las funciones estratégicas, b) la competitiva, c) promover y auxiliar los procesos de cambio y d) ser responsable por el compromiso de los empleados con la empresa. Para el autor, el rol de los relacionadores industriales se amplia, conforme se demuestra en la Tabla 1.

Tabla 1
Papel de los relacionadores industriales desde una visión estratégica y de ventaja competitiva

Relacionadores industriales	***Estratégico***	***Ventaja competitiva***
Periodo aproximado Condiciones que propician su aparición	1980 -1990 Reconocimiento de la importancia de los factores del ambiente, necesidad de vincular la gestión de personas a las estrategias organizacionales.	1990 - actualidad Mayor competitividad, necesidad de diferenciación, personas vistas como recursos para las ventajas competitivas.
Papel o rol	Adaptación de las personas a las necesidades estratégicas.	Transmisión de las estrategias a las personas y transformarlas en agentes de competitividad.
Funciones y contribuciones	Motivar empleados, mantener seguridad y buen ambiente de trabajo, garantizando el compromiso de las personas.	Estrategia, competitiva, enfocada en el cambio y en el compromiso de los empleados.
Principales actividades	Reclutamiento interno, entrenamiento y desarrollo, tercerización, identificación de prácticas ideales, descentralización.	Administrar redes de agentes organizacionales: gerentes, compañeros internos y externos; administrar programas que dependen del comportamiento de las personas; medir impactos de recursos humanos, manutención de la capacidad intelectual de la organización, orientación para un desarrollo integrado.

REDEFINIENDO EL ROL DE LOS RELACIONADORES INDUSTRIALES

Siguiendo las observaciones de Ulrich (1998), en su artículo *A new mandate for human resources,* se puede plantear que los relacionadores industriales, a la luz de las tendencias económicas y organizacionales actuales, necesitan convertirse en: a) agentes de cambio; b) creadores y

ejecutores de estrategias; c) especialistas en administración; d) una referencia para los empleados.

El papel de los relacionadores industriales como agentes de cambio consiste en aumentar la capacidad de la organización para adaptarse a las transformaciones económicas y sociomercantiles. En efecto, al generar mecanismos capaces de traducir las estrategias de la empresa en actitudes y actividades concretas, los relacionadores industriales se convierten en verdaderos promotores de cambios culturales dentro de las organizaciones. Posicionándose como elemento facilitador de la gestión de cambios, el relacionador industrial colabora en la construcción de organizaciones que aprenden, al garantizar el clima organizacional propicio para la generación de una cultura creativa. Como creador y ejecutor de estrategias, define la arquitectura de la empresa o la modifica para viabilizar la implantación de la estrategia corporativa.

A partir del estudio de la evolución del área de las relaciones industriales, se verificó que, tradicionalmente, los encargados de la administración del personal solamente evaluaban las necesidades de la empresa en términos de personas, se responsabilizaba por el reclutamiento y selección, formalizaban la contratación, conducían el proceso de entrenamiento y se encargaban de la evaluación y las recompensas. Para Ulrich (1998), sin embargo, el papel contemporáneo de los administradores de personal debe ser el de diseminar las políticas de ejecución de las funciones, sensibilizando y comprometiendo a los demás agentes laborales.

En esta perspectiva, los relacionadores industriales deberán conocer el ambiente de negocios para contribuir en la elaboración de indicadores de desempeño necesarios en la evaluación de cada proceso estratégico de la empresa. Al participar activamente de la elaboración de los indicadores de desempeño, el relacionador industrial se posiciona como un profesional en administración, en la medida que diseñar un sistema de evaluación de desempeño significa poseer un profundo conocimiento de las variables intervinientes del negocio.

En este nuevo papel, el relacionador industrial también se convierte en referencia para los empleados, garantizando que estén totalmente comprometidos con la empresa. En este papel, la credibilidad del relacionador ocurre, principalmente, a través de la efectiva representación de los intereses de los empleados durante las reuniones con la gerencia, intermediando las oportunidades de crecimiento personal y profesional (Ulrich, 1998).

Para entender con mayor detalle la importancia del nuevo papel de los relacionadores industriales en la gerencia del personal, se analizará su rol en función de los siguientes puntos: a) desarrollo de los recursos

humanos a través del aprendizaje continuo, y b) la gestión del conocimiento en las organizaciones.

La búsqueda del aprendizaje continuo

El desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones es un proceso continuo. Este proceso comienza incluso antes que los trabajadores ingresen en las empresas, e involucra, básicamente, tres aspectos: a) formar y preparar nuevos talentos; b) identificar empleados con muchas ansias de desarrollo profesional y con calificaciones y competencias, incluso no formales; c) afianzar lo que ya fue aprendido, es decir, difundir los conocimientos adquiridos por toda la organización.

Así, en este contexto, el entrenamiento cambia de concepción. Pasa a ser considerado como un proceso de desarrollo y aprendizaje continuo e intenso y se torna un medio para que las organizaciones alcances sus metas y cumplan sus objetivos. El desarrollo de los RRHH pasa a ser parte de la estrategia de la organización y será definido por esa estrategia. Las empresas entienden ahora que obtendrán el desarrollo organizacional sólo a través del desarrollo de sus RRHH.

Según Ulrich (1998) algunos factores fueron determinantes en la quiebra del antiguo paradigma en la administración de los RRHH. En primer lugar, la competitividad entre las empresas demuestra que ahora el único diferencial competitivo son los empleados; ellos son los únicos que pueden aumentar la rentabilidad y la participación de la empresa en el mercado. En segundo lugar, el conocimiento pasó a ser un instrumento muy valorizado por las empresas y, en principio, el conocimiento está en las personas pero puede ser transferido a la organización a través de su difusión y aprendizaje organizacional. En tercer lugar, la información se tornó el arma más poderosa del éxito empresarial.

Por tanto, la difusión del conocimiento se hace fundamental en las organizaciones actuales y la mejora del desempeño dependería de esa diseminación a través de informaciones útiles a todos los niveles de la empresa (Ulrich, 2000). Dentro de lo expuesto, no convendría entrenar a los trabajadores, si ese entrenamiento no trae beneficios concretos para la organización. En efecto, muchas veces la empresa invierte en entrenamiento, pero no incentiva el *feedback* del empleado, ni la difusión de lo que aprendió. En ese sentido, el relacionador industrial se convierte en el principal agente de este proceso. Su tarea ya no consiste solamente en la calificación y entrenamiento de los RRHH (a través de cursos, reuniones, talleres) sino, principalmente, en el aprendizaje continuo de la organización.

La gestión del conocimiento de las organizaciones

Las preocupaciones por los RRHH son el nuevo foco de las empresas que buscan crear valor y obtener resultados. Según Ulrich (1998), existe un énfasis creciente en los componentes organizacionales de la competitividad, incluyendo a la organización en sí, sus principales competencias y sus profesionales, la cultura organizacional y los valores comunes del conocimiento y aprendizaje.

En efecto, las organizaciones competitivas se diferencian, justamente, en la forma como tratan a sus empleados, la manera como coordinan los trabajos y como dirigen los procesos organizacionales. Por tanto, aquellas organizaciones que quieren ser competitivas deberán redefinir y priorizar sus RRHH. Contratación, entrenamiento, desarrollo, gestión de desempeño, recompensas, comunicación, plano organizacional, cambios de cultura, pueden y deben ser cambiados para ajustarse a la estrategia empresarial de desarrollo, y en ese sentido, el papel del relacionador industrial es fundamental.

Para Ulrich (1998) los sistemas de RRHH dotan a las organizaciones de herramientas para garantizar que los empleados, procesos y prácticas sean dirigidos para agregar valor y producir resultados. Los sistemas de RRHH necesitan ser mantenidos prioritariamente y alterados periódicamente, pues la gerencia efectiva de personal crea capacidades organizacionales que llevan a la competitividad.

Por tanto, los RRHH son ahora considerados estratégicos por la importancia fundamental que asumen en la sociedad pos-industrial, provocando la necesidad de cambio en los sistema administrativos, con nuevas fórmulas dirigidas a la creación y mantenimiento de equipos de trabajo creativos, actualizados, efectivos y conscientes de los objetivos organizacionales. Así, a medida que aumenta el ritmo del cambio externo de las empresas (mediante la globalización, el flujo de informaciones, expectativas del cliente, tecnología, entre otros), éstas requieren cambiar internamente para ser competitivas. En ese sentido, el relacionador industrial se configura como el responsable de gerenciar los procesos de cambio.

NUEVAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DE RRHH EN LAS ORGANIZACIONES DEL CONOCIMIENTO

Según Terra (2000), las políticas de RRHH identifican el tipo de organización que se pretende construir. Es a través de las políticas de RRHH que las organizaciones perfilan el tipo de personas, habilidades y actitudes que son requeridas. De esta forma, los sistemas de evaluación de resultados indican a los empleados cuáles son los principales puntos de atención de la empresa.

Las políticas de RRHH en las empresas de la nueva economía pretenden, en su conjunto, retener en la organización a todas aquellas personas importantes en el presente y fundamentales para su futuro. En inglés, el conjunto de estas políticas se les conoce por las siglas TRM, Talent Relationship Management (Mínguez, 2002).

Para Terra (2000) las tendencias actuales de las políticas de RRHH en las organizaciones tienen una relación directa con el crecimiento de la importancia del aprendizaje, conocimiento y creatividad para la competitividad de las empresas. Este nuevo escenario ha propiciado el equilibrio de poder dentro de las organizaciones. Los trabajadores desean, cada vez más, no sólo una remuneración, sino también la posibilidad de desarrollo profesional y personal. De otro lado, las organizaciones están requiriendo individuos que aumenten, periódicamente, la construcción del conocimiento organizacional.

A continuación se destacará algunas tendencias de políticas relacionadas con la gestión del aprendizaje y conocimiento sobre reclutamiento y selección; entrenamiento; carrera y sistema de recompensa (Terra, 2000).

Reclutamiento y Selección

Teniendo en cuenta las recientes necesidades de las organizaciones al respecto de los individuos, como la iniciativa, la autonomía, la creatividad, el trabajo en equipo, etc., Cusumano & Selby (1995) y Minguez (2002) definen al reclutamiento y la selección como la función más estratégica en la administración de RRHH. Según Sveiby (1997) ésta sería una de las decisiones de inversión más importantes para las empresas que priorizan el conocimiento y la competitividad.

De acuerdo a Cusumano & Selby (1995), el proceso selectivo es altamente riguroso y prioritario en las empresas líderes de todos los sectores de la economía. Según datos proporcionados por dichos autores, las empresas más competitivas invierten significativamente en los procesos de reclutamiento y selección, buscando, al mayor detalle, los candidatos acordes con los perfiles establecidos por la política de sus organizaciones. Entre los elementos que caracterizan sus procesos de selección están:

- El proceso selectivo contempla una combinación de varias entrevistas, pruebas escritas y pruebas prácticas;
- La organización desarrolla una línea de operaciones exclusivamente para «simular» el ambiente de trabajo y probar varias habilidades de los candidatos como destreza manual, condición física, capacidad de seguir instrucciones, etc.;

- Otras pruebas, como «control de calidad», son empleadas para evaluar la capacidad de enfoque, atención al detalle e identificación de documentos y patrones por parte de los candidatos;
- Estudios de casos y dinámicas de grupos son utilizados para analizar el potencial analítico, el trabajo en equipo y de liderazgo;
- El proceso de selección, para aquellos seleccionados, dura como mínimo, 12 horas.

Fischer (1998) demuestra que las tendencias recientes en la gestión de RRHH se orientan a aumentar las exigencias adoptadas en el proceso de selección de personal, así como las calificaciones para la contratación. Sin embargo, la selección de personas creativas, con capacidad de aprender y con buena formación no parece ser la única cuestión para las empresas. Más importante es el desafío de aumentar la creatividad y la capacidad de aprendizaje de la empresa a través de contrataciones (Hamel & Prahalad, 1994; Thomas & Ely, 1996).

Hamel & Prahalad (1994) sostienen que los criterios de contratación y promoción de los trabajadores tienen un gran impacto en la capacidad de las empresas para reinventar continuamente su futuro. En ese sentido, organizaciones que contratan siempre el mismo perfil de personas estarían presas del pasado. Thomas & Ely (1996) evaluaron a 12 empresas norteamericanas que pasaron a buscar, proactivamente, el aumento de la diversidad entre sus funcionarios a través de las contrataciones. De acuerdo con sus conclusiones, los resultados fueron variados y dependientes, principalmente, de la visión de la alta administración con relación al propósito de la diversificación.

En conclusión, y de acuerdo con Davenport & Prusak (1998) y con Terra (2000), el tipo de personas que las empresas innovadoras están buscando son aquellas movilizadas para el aprendizaje continuo, que aceptan y se benefician de la diversidad y de la autonomía y precisan ser capaces de adaptarse a las exigencias del ambiente empresarial y organizacional.

Desarrollo y entrenamiento

Para Thomas & Ely (1996), el entrenamiento de personal es uno de los componentes más importantes del capital intelectual en las empresas. De hecho, según el modelo formulado por estos autores, existirían cuatro niveles de capital intelectual en las empresas. En orden de relevancia y complejidad estos serían:

1. Conocimiento cognitivo (know-what): Conocimiento adquirido a través de entrenamiento y certificaciones básicas;
2. Habilidades avanzadas (know-how): Capacidad de aplicar las reglas de una disciplina en situaciones prácticas de la vida real;

3. Entendimiento sistémico (know-why): Capacidad de percibir relaciones de causa-efecto, resolver problemas grandes y complejos, así como utilizar la intuición entrenada para anticipar relaciones sutiles y consecuencias inesperadas.
4. Creatividad motivada internamente (self-motivated creativity or carewhy): Capacidad, voluntad, motivación y perseverancia de individuos o grupos para conseguir el éxito y crear ventajas competitivas a través de innovaciones.

Según los autores, el valor del capital intelectual, como diferencial competitivo, sería mucho mayor en el nivel de la creatividad; ya que normalmente los otros niveles son encontrados en la propia cultura de las empresas y en los bancos de datos o tecnologías operacionales de las organizaciones. Sin embargo, para Parnes (1962; citado en Terra, 2000), la creatividad no puede ser enseñada, aunque sí se puede aprender maneras de desarrollar hábitos y conductas de pensar creativas (por ejemplo, el «*brainstorm*» o lluvia de ideas), actividades que las empresas deben promover a través del relacionador industrial.

Sin embargo, las empresas sólo tendrán resultados positivos en la medida que los entrenamientos para la creatividad incluyan también, aspectos que pueden promover o dificultar el desempeño creativo, como la importancia de la motivación, la autoimagen y el apoyo de los colegas. Adicionalmente, los resultados prácticos obtenidos deben ser regularmente evaluados por los niveles jerárquicos más altos para verificar cómo las técnicas aprendidas están siendo aplicadas y, cuando sea necesario, remover obstáculos que estén reduciendo el desempeño creativo.

Para Tushman & Nadler (1999), la innovación es un fenómeno intragrupos e intergrupos y depende de la capacidad de los individuos de evaluar las diversas perspectivas. Los autores defienden que la alta especialización de los profesionales debe ser incrementada por habilidades en las áreas de resolución de problemas; comunicación; resolución de conflictos y organización de equipos.

Tushman & Nadler (1999), además de valorizar el conocimiento tácito, también mencionan beneficios adicionales en las actividades de entrenamiento. En efecto, a parte de su contenido, los programas de entrenamiento ofrecen un ambiente agradable donde los individuos pueden encontrarse y conocer, además, a los trabajadores de diversas áreas de la organización. Esos contactos ofrecen una infraestructura informal que alimenta el aprendizaje y la innovación individual y colectiva.

Según Senge (1993), las organizaciones deben incluir entrenamientos «*on the job*» y el estímulo para el desarrollo personal, a través de ejemplos y de la permanente comunicación e inducción de que éste es un valor esencial para la organización. Senge plantea también que este trabajo debe ser realizado por el especialista en RRHH, en este

caso, por el relacionador industrial.

Tobín (1997; citado en Terra, 2000), en una investigación sobre entrenamiento y aprendizaje en las organizaciones, destaca tres aspectos fundamentales en el cambio de paradigma del entrenamiento para el aprendizaje: 1) las empresas deben asignar funciones sobre las necesidades de aprendizaje de los empleados; 2) las empresas deben proveer condiciones para que los empleados se desarrollen profesionalmente; 3) el aprendizaje debe resultar en mejoras tangibles para la empresa. En la tabla 2 se resume los planteamientos distintivos entre los paradigmas de entrenamiento y de aprendizaje.

Tabla 2
Comparación del paradigma tradicional sobre entrenamiento con el paradigma actual sobre aprendizaje

Variable	*Paradigma de entrenamiento*	*Paradigma de aprendizaje*
Visión del proceso de aprendizaje	Es un proceso estrictamente racional.Depende de la metodología adoptada.El instructor desempeña un papel fundamental.Ocurre, generalmente, desconectado de la realidad.Ocurre principalmente a través de la absorción del conocimiento explícito.	Envuelve un indisociable proceso mental y emocional.Se procesa, en gran medida, en el subconsciente, de ahí la importancia de la intuición y del conocimiento tácito.Resulta de la resolución de tensiones y la liberación de angustias, principalmente cuando involucra avances importantes.Depende de las experiencias, tentativas y errores de cada individuo; es un proceso social que depende de la interacción con otros.Incluye la capacidad de combinar diferentes "inputs" y perspectivas y comprender relaciones complejas a través de un permanente proceso de reformulación de los modelos mentales y mapas cognitivos.Está asociado a los cambios de comportamiento.
Contenido de los programas formales	Especialidades funcionales y técnicas gerenciales.	Especialidades funcionales y técnicas gerenciales.Estrategias de trabajo

Carrera y Recompensa

Según Kanter (1996; citado en Terra, 2000) las empresas innovadoras que buscan mantener las estrategias del aprendizaje, se han enfocado más en: a) las carreras y políticas de remuneración buscando sensibilizar a los empleados sobre la relevancia del trabajo en equipo; b) preservar el «capital intelectual» que los empleados poseen; c) generar mayor compromiso de los trabajadores con la visión y desafíos a mediano y largo plazo. En ese sentido, Kanter divide las prácticas gerenciales en tres grupos, a saber: 1) Definición de cargos de forma amplia e incentivo a la rotación entre áreas, 2) cargos estratégicos ocupados internamente, 3) políticas de recompensa que incentivan el autodesarrollo y buscan aumentar el compromiso con el desempeño general y de largo plazo de la organización. A continuación se detallará cada uno de ellos.

1. Definición de cargos de forma amplia e incentivo a la rotación entre áreas.

Los trabajadores necesitan aprender a resolver problemas y usar la creatividad y capacidad de aprender, en vez de seguir procedimientos y reglas. Según Kanter, la superposición de tareas dispone que los empleados entiendan mejor el trabajo de los otros para así realizar la macrotarea; esta situación hace que aumente la necesidad de comunicación entre los empleados, propiciando de esta forma, la creación del conocimiento.

En efecto, la definición del cargo está dejando de ser la principal base de referencia para todos los demás procesos de gestión de RRHH. Esta práctica, de acuerdo a Fischer (1998), es compatible con las tendencias recientes como el uso de equipos multifuncionales, estructuras en células, matriciales por proyectos, en red, etc. El concepto sustituto, ahora de difícil operacionalización, sería, según el autor, el de «espacio ocupacional».

2. Los cargos estratégicos son ocupados internamente

Según Stewart (1998) las organizaciones más modernas están tomando conciencia de la relevancia del conocimiento intelectual del empleado en detrimento de la «propiedad virtual del trabajador» y haciendo que estas organizaciones aumenten sus vínculos de lealtades con sus empleados, a través de sistemas de remuneración, estabilidad y administración de personal más eficientes.

Ese parece ser la tendencia, pues Fleury & Fleury (1995), por ejemplo, presentan estadísticas constatando que los índices anuales de «rotatividad» de empleados alcanzan apenas del 2% al 5% en las

organizaciones más modernas. En el mismo sentido, estudios realizados en organizaciones japonesas presentan datos que indican bajo índice de rotatividad (Fingleton, 1995; citado en Terra, 2000). En efecto, los costos de despedir y contratar llegan a ser mucho mayores que los de mantener al empleado (Fleury & Fleury, 1995). Las empresas que mantienen la estabilidad de sus empleados les transmiten una visión a largo plazo, pues estos saben que tendrán que vivir las consecuencias de sus actos en el futuro (Fingleton, 1995; citado en Terra, 2000). En ese sentido, el manejo de lo conflictos interpersonales y el control de las acciones laborales adquieren un matiz mayor y una mayor obligación del relacionador industrial como agente de referencia y mediador.

3. Políticas de recompensa que incentivan el autodesarrollo y buscan aumentar el compromiso con el desempeño general y de largo plazo de la organización.

Las nuevas políticas de remuneración de empresas modernas y de éxito que están quebrando paradigmas con la tradición burocrática, refuerzan el compromiso con la adquisición de habilidades variadas, con el trabajo en equipo y con el desempeño general a largo plazo.

De esta forma, ya no tiene sentido hablar de trabajo en equipo y cooperación entre los funcionarios y seguir manteniendo sistemas de remuneración centrado en el desempeño individual. De acuerdo con la bibliografía, criterios individuales de remuneración por desempeño disminuyen el estímulo por el trabajo en equipo y tienden, por el contrario, a que los empleados compararen las compensaciones con las habilidades políticas o la astucia (Pfefer, 1998), actitudes y comportamientos directamente opuestos a aquellos asociados a la innovación y al aprendizaje colectivo.

De acuerdo con Lawler III (1996) la remuneración por competencias, en el caso de «*knowledge work*» y de trabajos complejos, es más importante que la remuneración designada por el cargo. Para el autor, este abordaje sería más efectivo cuando está asociada a los sistemas de recompensa basados en el desempeño del equipo y de la empresa como un todo.

Los estudios de Fischer (1998) demuestran que el uso de sistemas de remuneración centrados en el trabajo en equipo se está difundiendo rápidamente. De acuerdo con la autora, las empresas que están adoptando esquemas sociotécnicos también estarían implementando sistemas de remuneración basados en adquisición de habilidades y competencias, incluyendo esquemas de participación en los resultados (Fleury & Fleury, 1995). Por ejemplo, en el Japón, el sistema salarial está diseñado, normalmente, para estimular el trabajo en equipo y la colaboración entre áreas y niveles jerárquicos. De acuerdo a Fingleton

(1995; en Terra, 2000):

- La diferencia salarial entre el primer y el último nivel asciende a 10 veces, mientras que en los EEUU llega hasta 100 veces;
- Los bonos, que representan cerca del 40% del salario anual, dependen del desempeño del equipo y no del individuo;
- La promoción depende de la edad; ejecutivos de mayor edad no temen, por tanto, ser sustituidos por jóvenes de talento;
- No existen diferencias salariales significativas entre las áreas de la misma empresa;
- Las empresas no compiten por salarios y tampoco contratan empleados de sus competidores.

Shapero (1985) sustenta algunas ideas en relación con los sistemas de recompensa para profesionales: a) la evaluación del desempeño es un importante incentivo; b) para conseguir mejores resultados, las recompensas deben ser dadas inmediatamente; c) las recompensas deben ser conferidas, paulatinamente, a medida que el profesional se mueve en dirección del objetivo deseado; d) la evaluación del trabajo creativo debe ser multidimensional; e) debe evitarse un énfasis exagerado en las recompensas externas como seguridad, salario y prestigio. Recompensas internas, como oportunidades de priorizar e involucrarse en nuevos desafíos, tienden a ser más efectivas.

Sin embargo, considerando las pesquisas y la bibliografía más moderna, en la práctica la gran mayoría de las organizaciones siguen adoptando los criterios asociados, exclusivamente, con el desempeño individual, pues, de acuerdo a Pfeffer (1998), existen algunas razones:

- Las formas de remuneración colectiva estimulan el *free riding*, o sea, las personas que se acomodan a un equipo eficiente y que son pagadas indebidamente;
- Las personas trabajan esencialmente por dinero;
- Como consecuencia las personas son motivadas por recompensas externas.

En fin, parece aún que el cambio de paradigma requerirá de la acción de los especialistas en RRHH.

CONCLUSIONES

1. Las necesidades económicas vigentes en la década de los 70 en diversos países, y provocadas por el avance tecnológico, impusieron la necesidad de repensar las organizaciones y sus objetivos. La nueva

sociedad deja de ser la sociedad de la máquina y pasa a ser la sociedad de la información. En el pasado, los RRHH eran considerados como actividades relacionadas con los costos de producción de las empresas, hoy se los considera como un activo que se valoriza en el decorrer del tiempo, a partir de inversiones efectuadas en su desarrollo profesional y educacional.

2. En el nuevo contexto organizacional, el rol de los relacionadores industriales se orienta a crear una cultura de mucho valor añadido en la que los trabajadores sean responsables de su empleabilidad o desarrollo profesional continuo. Por su parte, las empresas se ven obligadas a poner a disposición de todos sus empleados las herramientas tecnológicas necesarias para que los objetivos se cumplan en corto plazo. La tendencia consiste en que la empresa transfiere responsabilidades a sus empleados, y el relacionador industrial actual actúa en condición de referente y organizador de estas nuevas situaciones.

3. Así, a los relacionadores industriales les cabe transmitir las estrategias empresariales de cambio a los trabajadores y transformarlos en agentes de competitividad. En ese sentido, existen cuatro funciones principales para los relacionadores industriales: a) las funciones estratégicas de RRHH, b) la competitivad de los RRHH, c) promover y auxiliar los procesos de cambio organizacional y d) ser responsable por el compromiso de los empleados con la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato, I. (1999) *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill.

Cusumano, M. & Selby, R. (1995). *Microsoft secrets: How the World's most powerful software company creates technology, shapes markets, and manages people.* The Free Press

Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Río de Janeiro: Campus.

Decreto Ley Nº. 14371. Normas Legales. Lima. Enero de 1963.

Fischer, A (1998). *A construção do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares*. Tesis de Doctorado. Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de São Paulo.

Fleury, M. (1995). *Aprendizaje e innovación organizacional: Las experiencias de Japón, Corea y Brasil*. São Paulo: Atlas.

Guzmán, C. (2001). *Derecho del ejercicio profesional de los relacionadores industriales a través de la competencia profesional en el Perú*. Tesis para optar el grado de Doctor en Derecho. Universidad Nacional Federico Villarreal. Lima.

Guzmán, C. (2002). Fundamentos sociojurídicos para la defensa del ejercicio de la competencia profesional de los relacionadores industriales en el Perú. *Cultura*. Año XX, Nº 16. Pp. 113 – 135.

Hamel, G. & Prahalad, C. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.

Hiltrop, J. M. (2001). Preparing People for the Future: The Next Agenda for HRM. *European Management Journal*, *16,* 70-78.

Lawler III, E. (1996). *La ventaja definitiva*. Buenos Aires: Granica.

Masuda, Y. (1980). *The information society as post-Industrial society*. Tokio: Institute for the Information Society.

Mínguez, A. (2002). *Gestión de personas en la nueva economía*. Madrid: Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing.

Naisbitt, J. (1982). *Megatendencias. Las diez grandes transformaciones en la sociedad moderna.* São Paulo: Abril/Círculo do Livro.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.

Senge, P. (1993). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.

Shapero, A. (1985). Managing Creative Professionals. *Research Management,* 23-28.

Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el Capital intelectual.* Buenos Aires: Granica.

Sveiby, K. (1997). *The new organizational wealth: Managing and measuring knowledge-based assets.* San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Terra, J. (2000). *Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Negócio Editora.

Thomas, D., & Ely, R. (1996) Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. *Harvard Business Review*, *74*, 79-90.

Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. Nueva York: Morrow.

Tushman, M. & Nadler, D. (1999) *El diseño de la organización como arma competitive: El poder de la arquitectura organizacional*. México: Oxford University Press.

Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*. En: http://www.hbsp.harvard.edu/products/hbr/janfeb98/98111.html

Ulrich, D. (1998). *Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Granica.

Ulrich, D. (2000). *Recursos humanos estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH*. São Paulo: Futura.