

**El nuevo contrato Las empresas ya no pueden ofrecer empleos para toda la vida, ni siquiera a sus empleados más leales, y para conservar el puesto no basta con hacer el trabajo bien. La globalización y la revolución tecnológica no sólo están cambiando los procesos productivos y la forma de hacer negocios, sino que también han irrumpido con fuerza en la relación entre la empresa y su personal. Lor i Grubs, especialista en recursos humanos de la oficina regional de Hewitt Associates en Texas, Estados Unidos, y Alberto Santos, a cargo de la Región Latinoamérica de la consultora, analizan estos cambios que afectan a las empresas en todo el mundo. Por Héctor Casinelli**

**- ¿Cuáles son las principales tendencias mundiales en el área de recursos humanos?**

**Grubs:** Probablemente las tendencias más importantes son tres. Para empezar, la comprensión de las estrategias de la compañía y el análisis de cómo influyen en el personal, para asegurarse de que estén en sintonía con los resultados comerciales que se propone la empresa. Esto involucra cuestiones tales como: ¿tenemos la gente con las habilidades y el compromiso que necesitamos?; ¿existe una actitud adecuada hacia el trabajo? Esto, a su vez, tiene que ver también con una revisión del sistema de incentivos para lograr que el personal se sienta más comprometido con los resultados económicos.

Otro punto importante es que las empresas de todo el mundo están preguntándose cuáles son los procesos en materia de recursos humanos que podrían influir en los resultados económicos, y qué hay que hacer para que sean más eficaces.

La tercera tendencia es el cambio en la relación contractual, esa especie de contrato social que indica cómo los empleadores y empleados trabajan juntos. La forma en la que se han manejado las empresas en el pasado se podría caracterizar como paternalista. La empresa cuida de sus empleados. "Si usted trabaja para mí durante toda la vida y pago su aporte jubilatorio, siempre me será fiel y tendrá un compromiso conmigo." Lo que ha sucedido es que las empresas ya no pueden hacer eso debido a la globalización, a la competencia, a la tecnología. Por el contrario, hoy le dicen: "Ya no podemos ofrecerle un trabajo para toda la vida". El antiguo contrato social se rompió. Muchos perdieron su lealtad y compromiso porque se vieron sorprendidos cuando las empresas les dijeron que ya no podían darles un trabajo de por vida.

Por eso, las empresas de todo el mundo están tratando de encontrar un equilibrio entre lo que pueden hacer por los empleados y lo que quieren que los empleados hagan por ellas; están trabajando juntos en un nuevo contrato social que resulte eficaz. La idea sería: "No puedo ofrecerle un trabajo para toda la vida, esto es lo que puedo darle". Y los empleados responden: "Bueno, eso es lo que pueden ofrecerme, y esto es lo que puedo ofrecerles yo". Eso hace que la relación sea verdaderamente mutua, de interdependencia.

**- Ustedes dicen: "Pague por la persona, no por el trabajo". ¿Qué significa realmente esto?**

**Grubs:** En general, con el transcurso del tiempo los sistemas salariales de las empresas pueden resultar muy complejos, porque prácticamente cada empleado tiene un rango de salario distinto, aun cuando el trabajo que hacen es, en esencia, el mismo. Nosotros, en cambio, observamos el trabajo, realizamos una descripción de tareas y luego decimos: "En comparación con otra gente de la empresa, éste debería ser su salario". Supongamos que usted es el gerente y yo, su empleado. Yo digo: "Esta es la descripción de mi trabajo, esto es todo lo que hago". Pero usted, que es mi gerente, se acerca y me dice: "Yo necesito que haga estas otras cosas". Y yo le respondo: "Entonces, necesito una nueva descripción de tareas y un nuevo sueldo". Resultado: las cosas se complican mucho y el sistema resulta muy caro. Por eso decimos que necesitamos estructuras salariales más flexibles, lo que nosotros, en inglés, llamamos *broadbanding*.

Este método, que ya se está aplicando con éxito en todo el mundo, propone que una empresa tenga, por ejemplo, una sola descripción de tareas para los gerentes, con su correspondiente rango de salarios. Dentro del mismo identificamos cuál es el salario según el nivel del mercado. Luego, la única forma en la que se puede aumentar su sueldo más allá de ese nivel es que el

empleado adquiera nuevas habilidades o idoneidades. Es decir, si usted pasa a ser más valioso para la empresa, según los parámetros del mercado, es probable que su salario aumente. O si tiene un desempeño realmente extraordinario. No basta con que venga y simplemente haga su trabajo, aun cuando lo haga bien. Esto significa que, en lugar de pagar según la descripción de tareas, se le paga a la persona si ha desarrollado más su idoneidad y sus habilidades, o por un desempeño extraordinario. Es entonces cuando decimos que se está pagando por la persona, y por el valor que ella representa para la empresa.

**Santos:** En el viejo sistema, todos buscan conseguir un ascenso, porque ésa es la forma de ganar más dinero, ascendiendo de nivel, y así sucesivamente. Y si la empresa no crece, entonces decimos que no es buena porque no hay ascensos. Con el nuevo sistema, la empresa puede decir: si quiere ganar más dinero, haga un aporte mayor, no es necesario que cambie de tarea, simplemente tiene que realizar una contribución mayor. Tal vez pueda saber hacer más de un trabajo, crecer, y quizá pueda llegar a ser más valioso al aprender otra tarea, no necesariamente un trabajo de mayor nivel, sino simplemente otro trabajo; también de esa forma una persona puede hacer un aporte mayor.

La otra razón por la que se dice que hay que pagar por la persona y no por la tarea es que cada vez que la empresa se reorganiza -en Estados Unidos lo hacen a menudo- es necesario volver a fijarles un precio a todas las tareas, lo cual significa mucho trabajo administrativo. Con este sistema, la empresa se puede reorganizar y no es necesario cambiar el sueldo del personal con gran frecuencia. Usted espera y observa qué tipo de contribución puede hacer. De ahí que hablemos de un sistema más flexible.

#### **- *¿Aceptan en Estados Unidos los gerentes de las empresas esta propuesta de *broadbanding*?***

**Santos:** Algunos sí y otros no. Hay gerentes que ven con buenos ojos la flexibilidad, porque ahora pueden decidir lo que debe pagarse a su personal. Tienen mayor control. A otras empresas no les gusta este control y señalan que es demasiada flexibilidad, que necesitan más reglas. A algunas compañías les gusta el *broadbanding* si perciben que tienen gerentes sólidos que están en condiciones de tomar estas decisiones. Y a otras no les gusta, porque no están seguras de que los gerentes estén listos para manejar este tipo de sistema.

**Grubs:** En ocasiones depende de la madurez de los gerentes. Los que han sido gerentes por mucho tiempo, que tienen buen entrenamiento en su función ejecutiva, no tienen miedo de tomar estas decisiones. Nosotros dedicamos una buena parte de nuestro tiempo a la capacitación de los gerentes para asegurarnos de que se sienten cómodos con esta forma de hacer las cosas.

#### **- *¿Qué es lo más importante al iniciar un proceso de flexibilización laboral?***

**Santos:** La comunicación de los objetivos. Las empresas quieren flexibilidad en su fuerza laboral, aspiran a poder crecer rápidamente, a cambiar la forma de hacer negocios y procesos pero, ¿cómo van a conseguir esa flexibilidad?, ¿cómo van a hacer para que la gente acepte realizar el cambio? Creemos que el personal tiene que comprender lo que la empresa está tratando de hacer, porque, si no es así, lo verán como un plan de despidos, creerán que la empresa está tratando de deshacerse del personal. Es un gran desafío que los empleados comprendan realmente lo que la compañía se propone. ¿Está tratando de concentrarse en una línea de negocios o busca diversificarse? ¿Procura reducir los costos? ¿Quiere aumentar su participación en el mercado? En muchas ocasiones los empresarios no comparten estas ideas con sus empleados.

**Grubs:** Uno de nuestros clientes más importantes en Estados Unidos es Continental Airlines, una empresa que soportó dos procesos de quiebra y tuvo diez CEO en diez años. Cuando llegó el último, junto con el presidente de la empresa reconvirtieron en apenas un año la empresa, de modo tal que los precios de las acciones subieron de US\$ 3 a US\$ 33 y pasaron del último lugar al tercero. Lo hicieron exactamente de la manera que Santos dijo, asegurándose de que habían definido con total claridad qué querían que la gente hiciera y cómo buscarían que el personal fuera flexible. Lo comunicaban todos los días sin excepción por fax, por correo, cara a cara, por teléfono, a través de la capacitación. La reconversión de la empresa fue asombrosa.

#### **- *Expresado así parece fácil pero, en la práctica, ¿cómo se inicia un buen***

### ***programa de flexibilización?***

**Santos:** En Continental Airlines comenzaron explicando a su personal que querían tener muy buenos servicios en ciertas ciudades, que querían pasar a ser los mejores en el servicio de acarreo de valijas -que solía ser pésimo- y salir del último lugar en el que se encontraban. Con este énfasis, en poco tiempo ascendieron a la mitad del *ranking*. Permanentemente comunicaron todas las estrategias a los empleados y, cuando la empresa había logrado mejorar un poco, éstos ganaron más confianza. A partir de allí probaron con cosas de mayor envergadura, cada vez más grandes; hasta ahora siguen haciéndolo, de modo tal que pasaron de ser una de las peores líneas aéreas del mundo a una de las más rentables. Este es un caso contundente, en el que usaron la comunicación como principal estrategia.

**Grubs:** La diferencia es realmente impresionante. Saber comunicar lo que una empresa está tratando de hacer ayuda a la gente a ser más flexible y a que colabore para que la compañía pueda llegar hasta el lugar en el que desea estar. En Continental ése fue el primer paso, pero luego, y más allá de eso, lo apoyaron con un programa de recursos humanos. Este criterio se aplica también al sistema de remuneraciones del personal. Le dicen, por ejemplo: si pasamos del lugar décimo al tercero recibirán US\$ 65 más todos los meses. También pusieron en marcha un programa de capacitación para asegurarse de que todos tengan objetivos de desempeño vinculados con los de la empresa, y entrenaron a todos sobre cómo hacerlo. Es decir, comenzaron comunicando para que la gente pudiera entender y luego vieron que cada uno de los programas de recursos humanos tuviera cabida en esa estrategia.