
PROCESOS DE CAMBIO Y RELACIONES LABORALES

El rol de los mandos medios

Globalización y Productividad

Incidencia Cotidiana en la empresa

Significado de la globalización

- La dependencia de un país respecto del resto del mundo es muy grande.
- Lo que ocurre en el exterior importa a todos.
- El resto de mundo tiene formas de ingresar en las actividades de un país y sus ciudadanos. (Cultura)

El proceso de globalización

- El impulso político.
- La mejora en los transportes y comunicaciones.
- Cambios tecnológicos y concentración de empresas.
- Deslocalización.
- El mercado financiero global.
- La estrategia empresarial.

Características del mercado mundial

- Globalización de los mercados.
- Creciente integración regional y mundial.
- Reducción de las barreras económicas.
- Evolución de las comunicaciones y el transporte.
- Mayor información al alcance de la población.
- Creciente importancia de nuevos países competidores.
- Intensas campañas sobre preservación del medio ambiente.

Algunos datos de partida

- Tasas de productividad en América Latina del 50 al 80 % más bajas que en países desarrollados ¿Por qué?

Alguna Causas

- Empresas hinchadas y jerarquizadas
- Multiplicidad de niveles decisorios
- Superposición de funciones
- Brecha entre la cúpula y la base



Consecuencias

- Falta de agilidad en los negocios
- Incentivo a la burocracia
- Estructuras rígidas y caras
- Desmotivación de empleados y clientes
- Escaso compromiso

Síntomas para un diagnóstico empresarial

- ➔ Desconocimiento del potencial humano de la empresa
- ➔ Mala comunicación entre el personal de diferentes niveles
- ➔ Falta de una adecuada formación para algunos puestos
- ➔ Dificultad en la delegación de funciones y facultades
- ➔ Se premia el conservadorismo en vez de la actitud de riesgo (Tendencia a disminuir los costos en lugar de buscar oportunidades)
- ➔ Burocracia y paternalismo.
- ➔ Falta dirección integral de personas

Síntomas...

- ➔ Resto de servilismo
- ➔ Desajuste cuanti-cualitativo de personal
- ➔ Falta política de desarrollo y formación
- ➔ Extrapolación o generalización de casos aislados
- ➔ Peso aún excesivo del agravio comparativo
- ➔ Acciones estrechas, considerando solo el corto plazo
- ➔ Confusión en la naturaleza de la relación jefe-subordinado
- ➔ Falta criterio para evaluar el desempeño
- ➔ Desmotivación del personal

Síntomas...

- ➔ Se habla, pero no se predica con el ejemplo
- ➔ Soledad y aislamiento del personal directivo
- ➔ Sensación de gran presión psicológica por señalamiento de objetivos y formas de trabajo
- ➔ Baja eficiencia en reuniones, comités, etc.
- ➔ Los mandos no mandan
- ➔ Miedos e inseguridades

¿Nos obligan a cambiar?

¿Por donde empezar?

El ambiente de negocios contradice lo que somos

FUERZAS DEL CAMBIO

- Creciente globalización
- Entrada de nuevos competidores
- Nuevas demandas de los clientes
- Reducción del ciclo de vida de los productos
- Demanda del mercado de capitales por desempeño de corto plazo
- Preocupación por el medio ambiente
- Cambio en los requisitos regulatorios

El Cambio

Para algunos los cambios son :

- Un problema
- Para otros una oportunidad

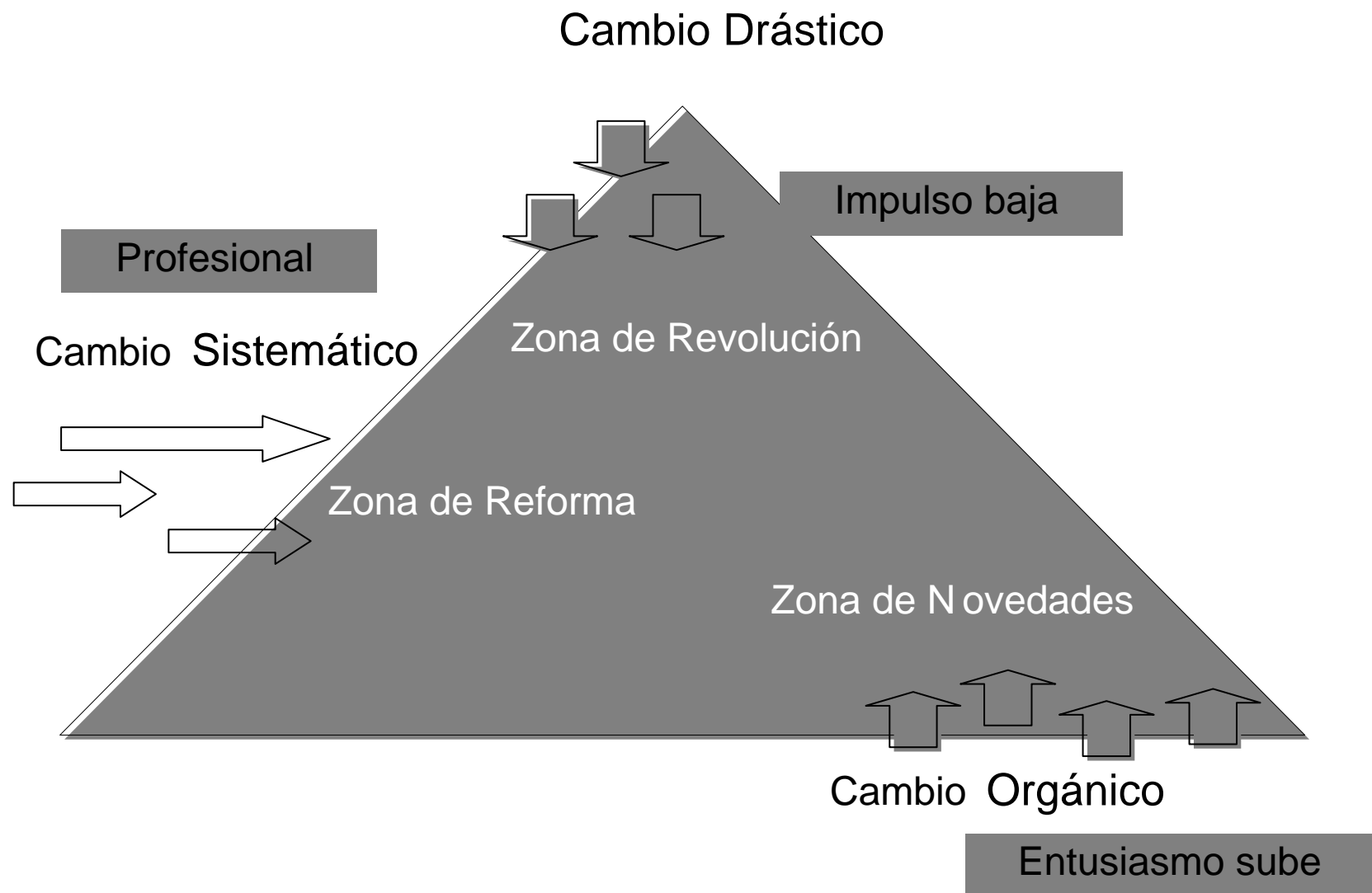
Mas allá de eso , lo importante

- No es algo nuevo
- No es sencillo
- Ni Hoy, ni mañana

Modalidades del Cambio...

- Cambios drásticos impulsados por la alta gerencia
- Cambios sistemáticos sugeridos por los especialistas
- Cambios orgánicos surgidos de la base de la organización , que surgen en forma inadvertida

Modalidades del Cambio...



Modalidades de Cambio

- Cambios drásticos impulsados por la alta gerencia

➔ Pueden terminar en drama

Debe equilibrarse con el compromiso de toda la organización y orden

- Cambios sistemáticos sugeridos por los especialistas

➔ Pueden debilitarse

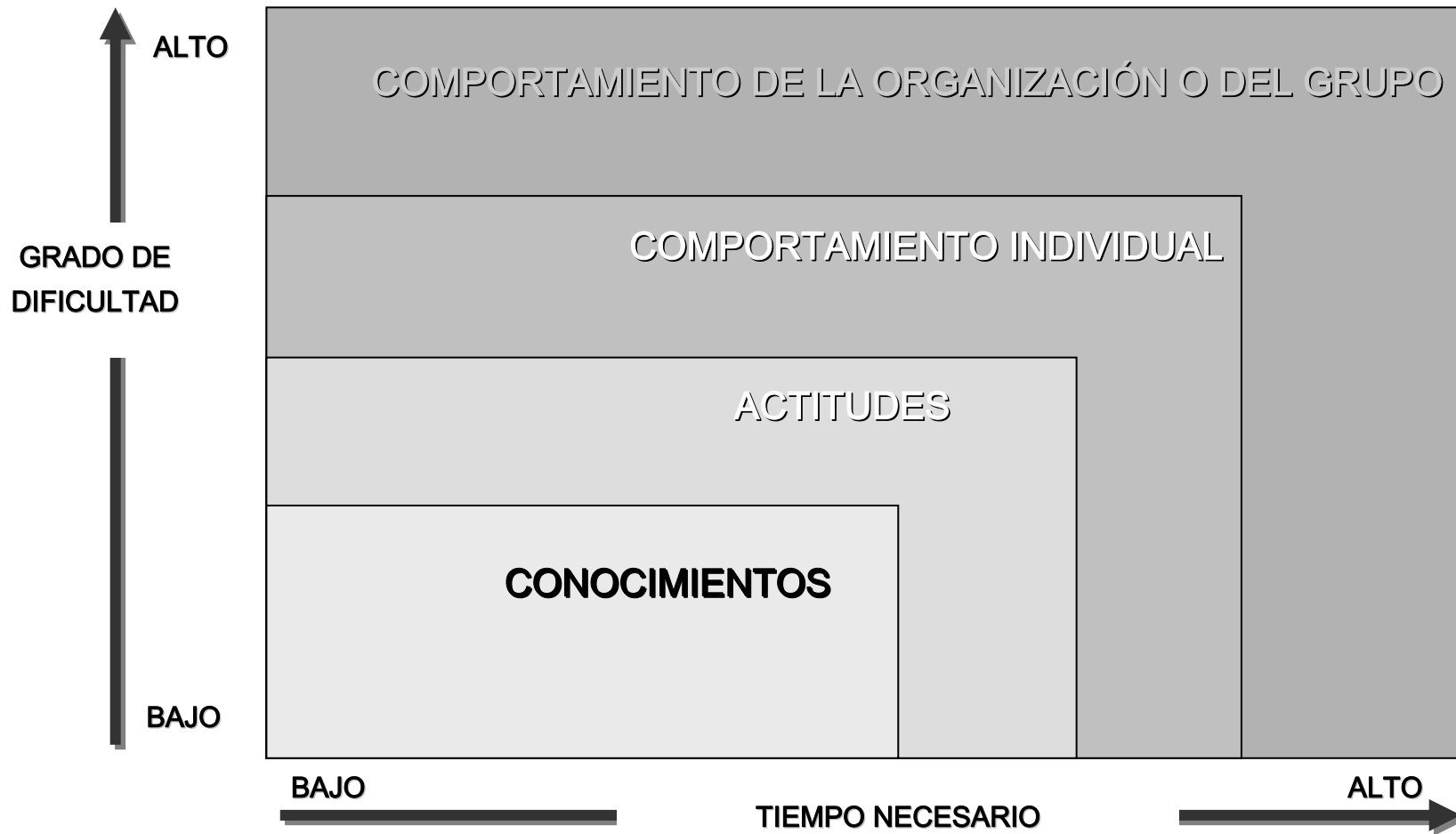
Se requiere liderazgo y también compromiso

- Cambios orgánicos surgidos de la base de la organización

➔ Pueden tornarse caótico

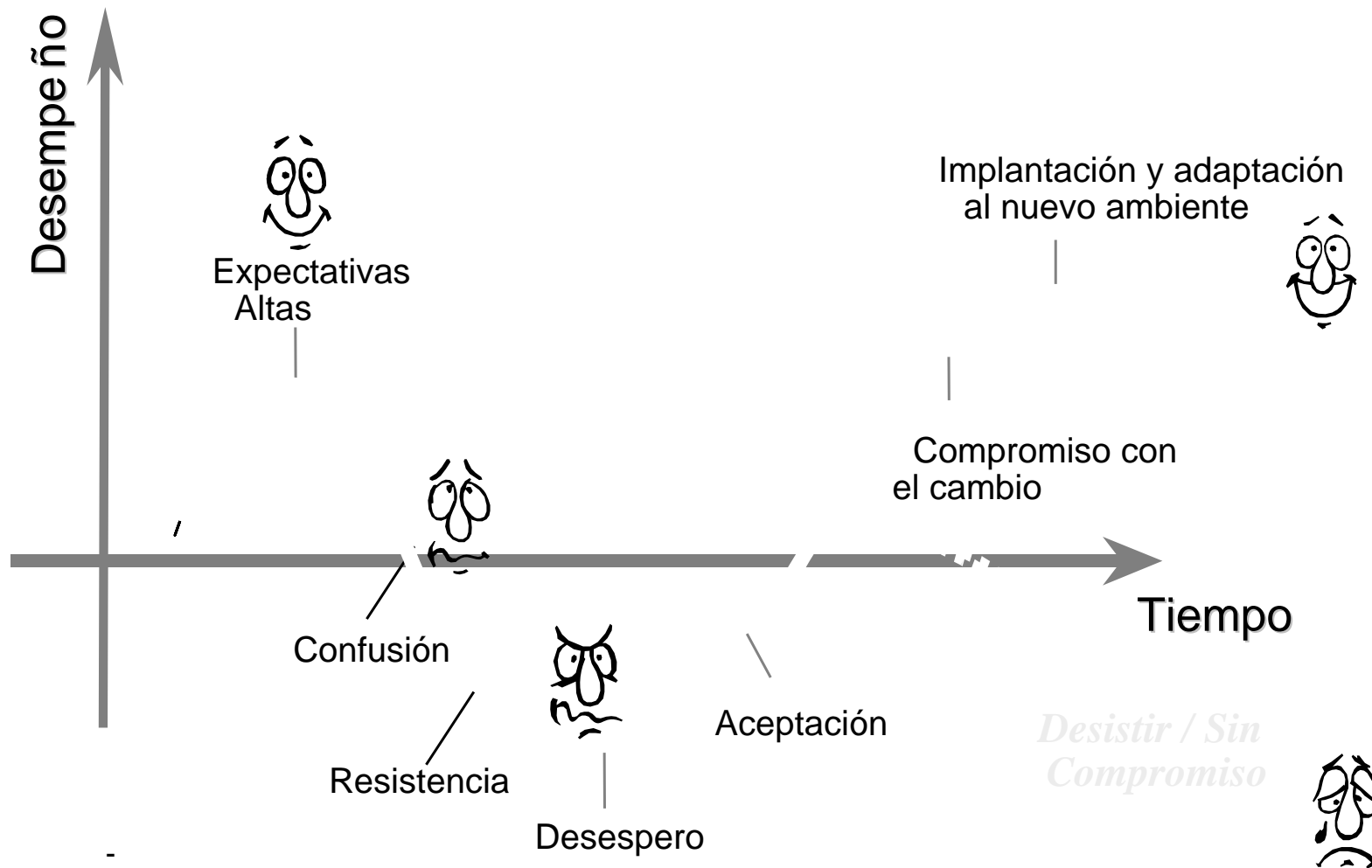
Por falta de liderazgo y de orden

Dificultad y duración de niveles



Pregunta para debate: ¿Qué cambio se produce primero?

El viaje del cambio



El trabajo hace 30 años...

- ¿Cómo era el trabajo hace 30 años y como es ahora?
- ¿el trabajador?
- ¿el empresario?
- ¿el mercado de trabajo?

Tendencias que afectan a las personas ...

FACTORES A CONSIDERAR PARA LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO:

- Un trabajo
- Un trabajo digno
- Condiciones seguras e higiene/ NO -Stres
- Pagos y prestaciones adecuadas
- Supervisión competente
- Oportunidades de aprender y crecer en el trabajo
- Clima social positivo
- Justicia

Tendencias que afectan a las personas ...

FACTORES ADICIONALES A TENER EN CUENTA:

- Fuerza de trabajo está integrada por nuevos oferentes
- Desplazamiento de la demanda a los servicios cambia los perfiles requeridos
- La tecnología influye notablemente. Nuevo el enfoque del trabajo (teletrabajo)
- La competencia, trasladada a la mano de obra y se desplaza hacia el conocimiento.

Tendencias sobre el Factor Humano

Hacia una gestión Profesional

Desafíos frecuentes

**Conocer las inquietudes de la Gente y
alinearlas con los de la empresa ...**

**Ser capaz de dirigir a las personas
es esencial para la labor de los Jefes!**

Capital Humano: En primer lugar la gente

Un estudio del Banco Mundial en 192 países concluye que:

- ✓ Solo el 16% del crecimiento económico se puede atribuir al capital físico (maquinarias, edificios e infraestructura)
- ✓ un 20% viene del capital natural
- ✓ y el 64% puede ser atribuido al capital humano y al social.

ACTITUDES POSIBLES ante la EMPRESA

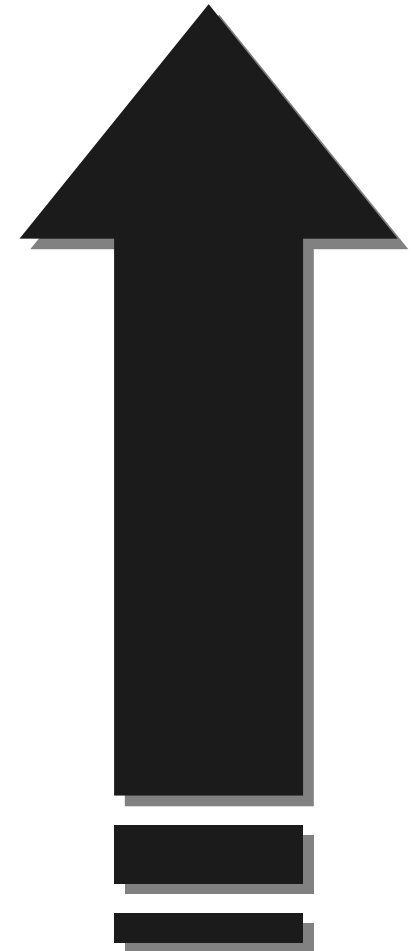
Compromiso

Alineamiento

Acatamiento

Rechazo/ Confrontación

Apatía/Pasividad



Evolución de la dirección de personas

Años	50	80	90	2000 y más
Denominación	Personal	Relaciones Humanas	Recursos Humanos	Capital Humano
Papel	Administración y control	Social	Estratégico	Integrador de personas y organización
Objetivo	Adm. de salarios y código de conducta	Clima Laboral	Eficacia Organizacional	Desarrollo de la Organización y de las personas
Contenido	Aplicación de Normas	Negociación de condiciones de trabajo	Formación y Comunicación	Gestión del Talento Humano



Págüeme bien

Trátüme bien

Entréneme

Involúcreme

Años	50	80	90	2000 y más
Denominación	Personal	Relaciones Humanas	Recursos Humanos	Capital Humano
Papel	Administración y control	Social	Estratégico	Integrador de personas y organización
Objetivo	Adm. de salarios y código de conducta	Clima Laboral	Eficacia Organizacional	Desarrollo de la organización y de las personas
Contenido	Aplicación de Normas	Negociación de condiciones de trabajo	Formación y Comunicación	Desarrollo Organizacional y Desarrollo Humano

Tendencias

Persona como centro y fin

La función de dirección de personas
como eje y motor del cambio

Tendencias...

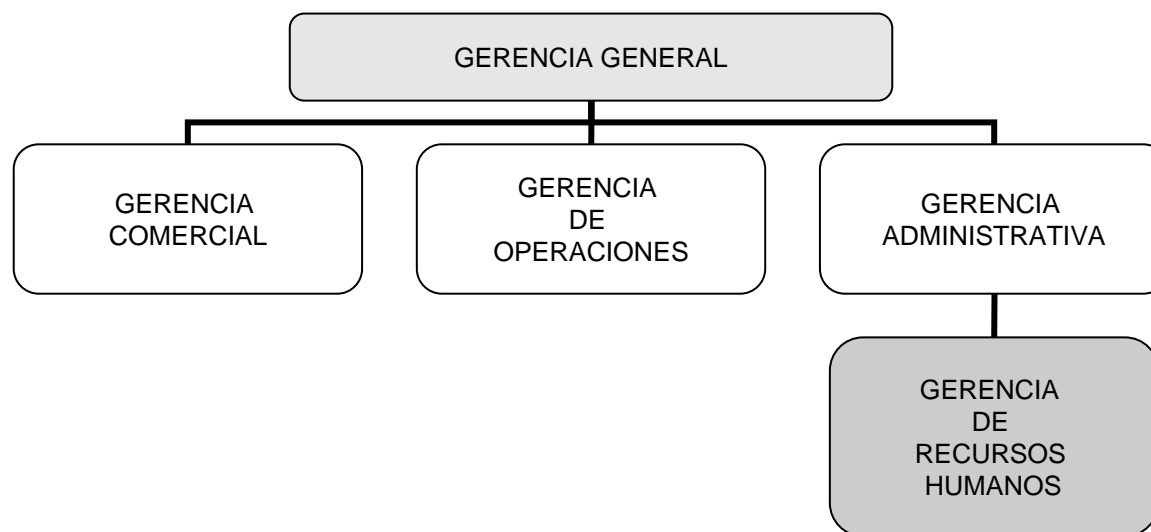
- Nuevo papel para la competitividad
- Nuevas demandas de participación
- La persona es el diferencial crítico
- Primacía del sector servicios
- La tecnología transforma las profesiones
- Aumenta participación de la mujer
- Globalización, internacionalización

Principales Herramientas

Para la gestión de personas

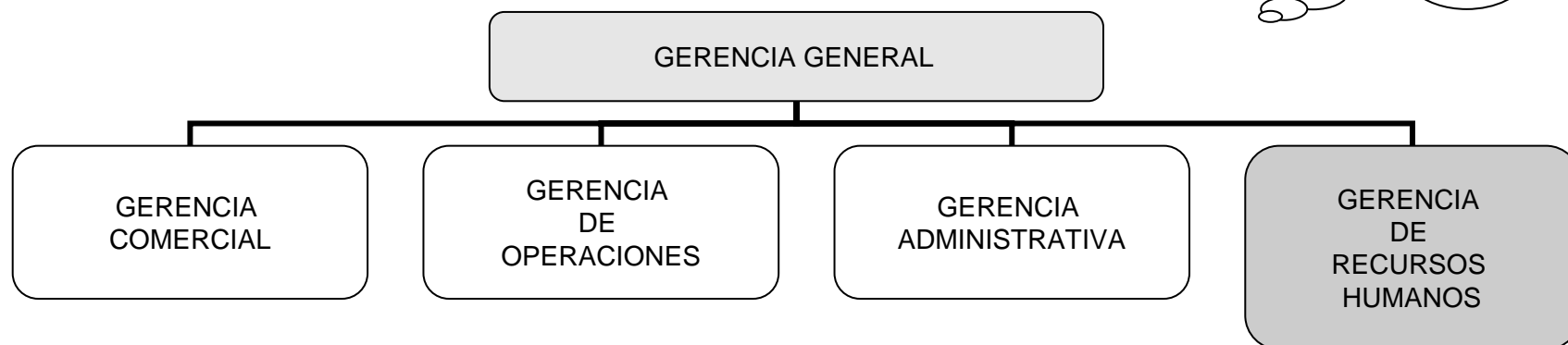
Ubicación de la función de gestión de recursos humanos

Dependiente de otra unidad funcional



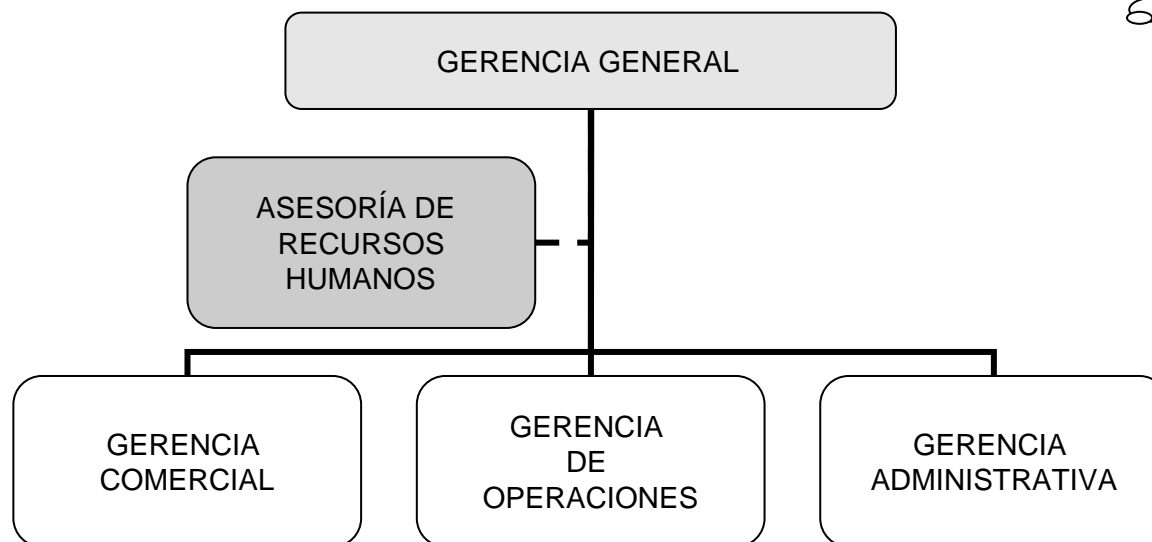
Ubicación de la función de gestión de recursos humanos

Estratégica, dependiente de la Gerencia General



Ubicación de la función de gestión de recursos humanos

Estratégica como staff de la Gerencia General



Definición de la Administración de Recursos Humanos

ES la

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control de los RR.HH

BASADO EN
la coordinación de
técnicas

- ➔ Selección
- ➔ Capacitación
- ➔ Remuneración
- ➔ Evaluación
- ➔ Organización del trabajo
- ➔ Relaciones laborales

PARA

Promover el
desempeño
eficiente y eficaz
de las personas y
la organización

Herramientas de gestión de personas

¿ Qué herramientas tiene un Mando Medio para gestionar el Capital Humano en su empresa?

Ejercicio: listar y buscar interrelaciones.

La gestión de RRHH es una caja de herramientas (Sistema de Gestión del Capital Humano)

Organización del Trabajo

Rel. Laborales

Gestión de efectivos

Comunicación

Eval. Desempeño

Reclutamiento

Selección

Inducción

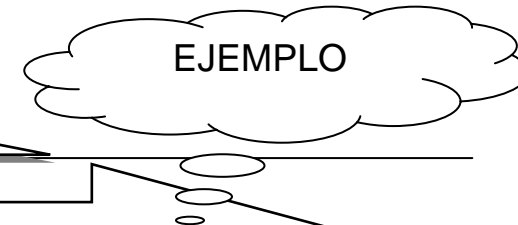
Plan de carrera

Capacitación

Compensación

Desarrollo Organizacional

Principales funciones



RELACIONES LABORALES	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	EMPLEOS	COMPENSACIONES	ADMINISTRACIÓN
Gestión de la relación con los sindicatos y gremios	Capacitación Comunicación Evaluación Planes de carrera Planes de sucesión Desarrollo Organizacional	Atracción Selección Incorporación e inducción Movilidad interna Desvinculación	Revisiones de salarios Políticas de beneficios Encuestas salariales	Liquidación de haberes Control de ausentismo Legajos, Bases de Datos Etc.

Gestión estratégica de Personas

Herramientas para administrar el
Capital Humano en la Empresa

La cuenta del Banco Emocional

Depósitos

- Amabilidad
- Cumplir promesas
- Expectativas claras y bien entendidas
- Lealtad y confiabilidad
- Disculpas

Retiros

- Rudeza
- Romper promesas
- Expectativas confusas
- Hipocresía y manija
- Orgullo

Dudas frecuentes

¿Cómo voy a evaluar su desempeño sin que se resientan entre ellos o conmigo?

¿Podrían hacer más y mejor las cosas? ¡¡Pero no hay caso!!

¿Cómo conseguiré personal confiable, que le interese trabajar y atienda bien a los clientes?

¿Tendré que ponerme más duro para que trabajen?

No puedo ausentarme nunca. ¿Será posible que no puedan hacer las cosas sin mí?

Nuevas tendencias de los Jefes

ELIMINAR

Confianza irrestricta en jerarquías

Descripción rigurosa de cargos y funciones (burocracia)

Proceso y normas rígidas a cumplir

Jefes “polítidos” y controladores

Separación entre los que “piensan” y los que “hacen”.

IMPLEMENTAR

- Trabajo en equipo
- Desarrollo y capacitación de personas polivalentes (motivación)
- Procesos y normas orientadas a ventajas competitivas y flexibilidad contingencial
- Jefes coordinadores e impulsores de visión, desarrolladores de personas
- Condiciones para que los que piensen hagan y los que hacen piensen.

Nuevas tendencias de los Jefes



Hoy

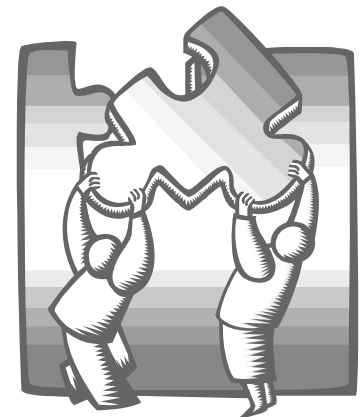
- Impulsar procesos agregadores de valor, satisfaciendo las aspiraciones de las personas emprendedoras
- Principal Función: Liderar

En el Pasado

Había que producir resultados a través de la especialización y la tecnología

Luego producir resultados a través de las personas

Principal función : Controlar



Tareas del Jefe en la nueva Cultura

- *Comunica Visión y Misión*
- *Comunica Cultura y Valores*
- *Desarrolla y Motiva al Personal*
- *Orienta y Apoya*
- *Capacita*
- *Asesora*
- *Delega y da Autoridad*
- *Negocia en forma permanente ...*

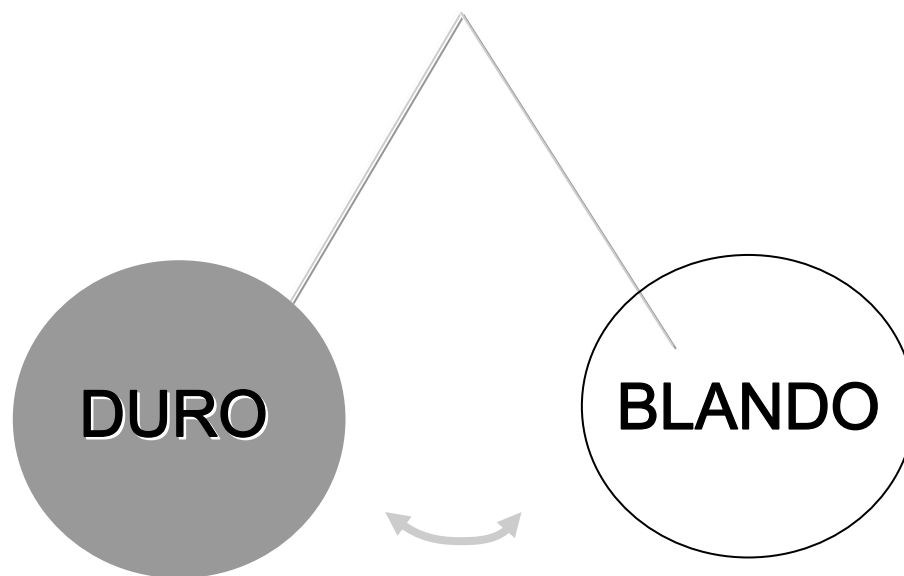
Habilidad de Negociación

“La Negociación es un proceso de mutua comunicación encaminado a lograr un acuerdo con otros, cuando hay algunos *intereses compartidos y otros opuestos.*”

William Ury

Negociaciones tradicionales pendulares

PARADIGMA ERRONÉO: Gana algo, Yo pierdo algo y Viceversa



Concentrado en Mis Intereses



Concentrado en los intereses del otro

...

Tipos de Negociación ...

▪ COMPETITIVA



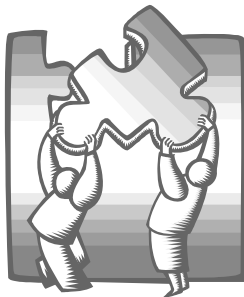
¿Qué quiero?

¿Qué pretendo exigir a la otra parte?

Negociación por POSICIONES

Vs.

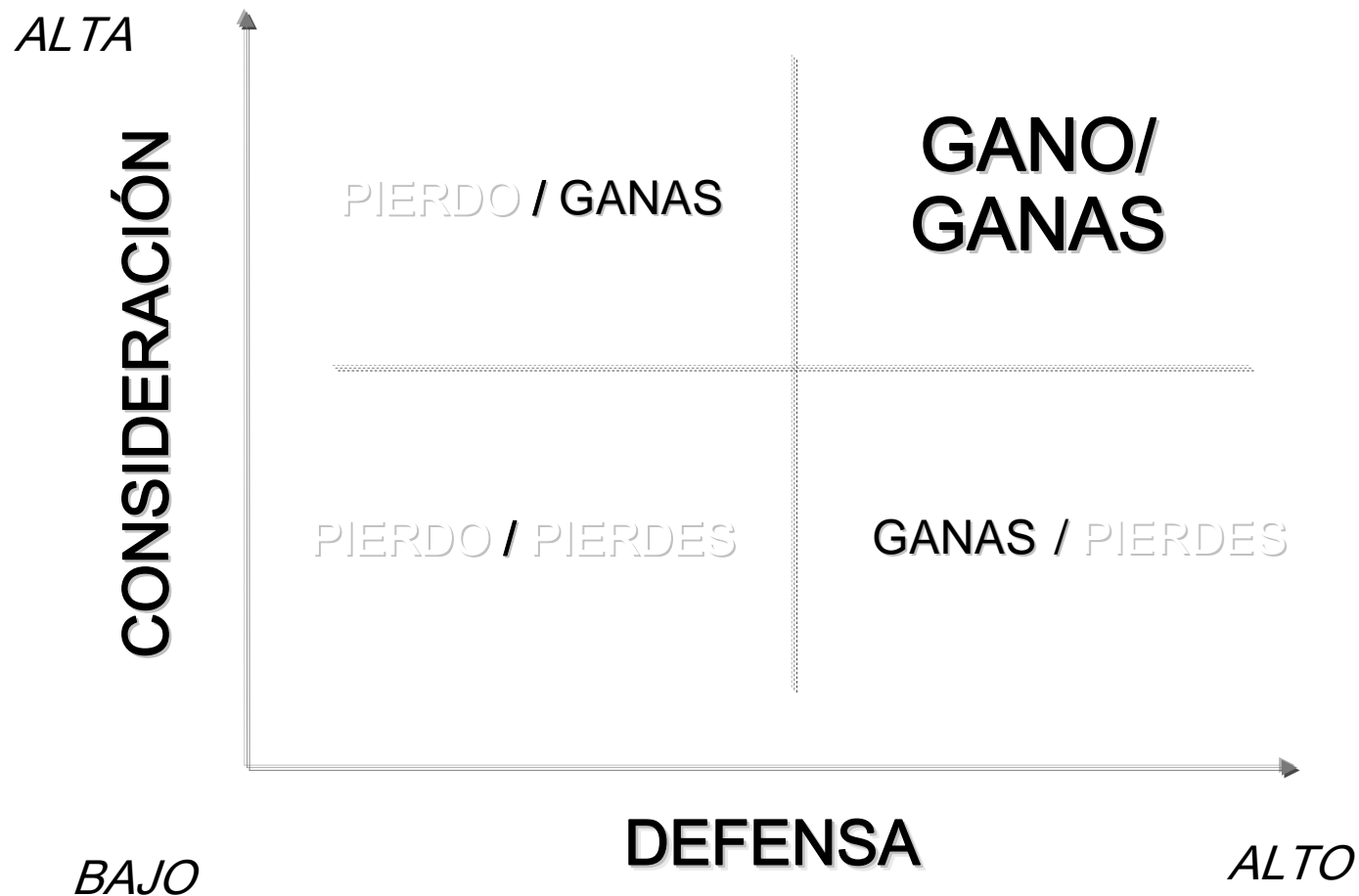
▪ COOPERATIVA



¿Por qué lo deseo y para qué?

Negociación por INTERESES

Los Paradigmas de la negociación



Modelos de Negociación y Resultados ...

	Competitivo	Cooperativo	Pasivo
Objetivos	Ganar	Hallar Soluciones	No complicarse la vida
Percepción	Los otros tratan de engañar	A todos nos interesa poder llegar a un acuerdo	Evitarse de L íos
Gente y problema	Duro con la Gente, Duro con el Problema	Duro con el Problema, Suave con la Gente	Indiferente con la Gente, Impotente con Problema
Acciones	Amenazar	Conciliar Intereses	Evitar enfrentar situaciones
Concepto del Exito	Derrotar	Acuerdo mutuamente ventajoso	Llegar a lograr algo
Conducta	Perseguir	Analizar, con criterios legítimos y justos	Victima
Soluciones	Mi Solución	Nuestra solución	Difíciles de hallar