

DOCUMENTO DE DISCUSIÓN

DD/08/04

Responsabilidad social y buen clima laboral: Una fórmula ganadora

Elsa del Castillo y Gustavo Yamada



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
CENTRO DE INVESTIGACIÓN

DOCUMENTO DE DISCUSIÓN

DD/08/04

© 2008 Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico

DD/08/04

Documento de Discusión

Responsabilidad social y buen clima laboral: Una fórmula ganadora*

Elaborado por Elsa del Castillo y Gustavo Yamada

Marzo 2008

Resumen

El presente estudio, financiado por la Cátedra del Banco Santander Central Hispano de Responsabilidad Social Empresarial 2006-2007, evalúa las tendencias recientes en la dimensión laboral de la responsabilidad social empresarial en compañías líderes en el Perú. Su objetivo es analizar y difundir las mejores prácticas en la gestión del equipo humano, documentar los beneficios que éstas representan a las empresas y al país, y extraer lecciones transversales a partir de siete casos analizados, que puedan servir de referente para un amplio abanico de empresas peruanas.

Key words: Responsabilidad social, clima laboral

E-mail de los autores: edelcastillo@up.edu.pe yamada_ga@up.edu.pe

* Las opiniones expresadas en los Documentos de Discusión son de exclusiva responsabilidad de los autores y no expresan necesariamente aquellas del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Los Documentos de Discusión difunden los resultados preliminares de las investigaciones de los autores con el propósito de recoger comentarios y generar debate en la comunidad académica.



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
CENTRO DE INVESTIGACIÓN

Índice

I. Introducción	3
II. La gestión del equipo humano en la empresa socialmente responsable	6
III. Casos de estudio	
a. El caso Backus	27
b. El caso Cormin	33
c. El caso Interbank	38
d. El caso Kimberly Clark.....	44
e. El caso Marriott.....	50
f. El caso Nextel del Perú	55
g. El caso Profuturo AFP	60
IV. Lecciones aprendidas	65
V. Anexos	72
VI Bibliografía	77

I. Introducción

El presente estudio, financiado por la Cátedra del Banco Santander Central Hispano de Responsabilidad Social Empresarial 2006-2007, evalúa las tendencias recientes en la dimensión laboral de la responsabilidad social empresarial en compañías líderes en el Perú. Su objetivo es analizar y difundir las mejores prácticas en la gestión del equipo humano, documentar los beneficios que éstas representan a las empresas y al país, y extraer lecciones transversales a partir de los casos analizados, que puedan servir de referente para un amplio abanico de empresas peruanas.

El trabajo se inicia con la presentación de un marco conceptual que analiza el rol estratégico que en la actualidad desempeña la gestión del capital humano en la empresa, así como su articulación con los principios que inspiran la responsabilidad social corporativa y la gestión de sus grupos de interés. Seguidamente, el documento evalúa la aplicación del marco de referencia en los 7 casos peruanos específicamente estudiados (en orden alfabético: Backus, Cormin, Interbank, Kimberly Clark, Marriott, Nextel y Profuturo). Estas empresas fueron escogidas a fin de ser representativas de la diversidad de sectores productivos del país y dentro del grupo de empresas que aparecen frecuentemente en los primeros lugares de los *rankings* elaborados por “*Great Place to Work*” y otras instituciones o publicaciones análogas a nivel nacional e internacional. Por último, el estudio concluye con un capítulo de lecciones aprendidas sobre la manera concreta cómo los principios de responsabilidad social interna se entrelazan con las estrategias corporativas de éxito, creando un excelente clima laboral y resultados económicos satisfactorios en una muestra de empresas líderes en el Perú.

La responsabilidad social corporativa (RSC) incluye todas las actuaciones de las empresas en el orden ambiental y social que se encuentran más allá de sus intereses económicos y que exceden la visión tradicional de la empresa orientada en exclusiva a la generación de valor para los accionistas (Fuentes, Núñez y Veroz, 2005). De acuerdo a Porter y Kramer (2000), existiría un espacio de convergencia de intereses entre la filantropía pura y el negocio que puede generar beneficio social y económico para el país y las empresas.

Según plantean estos autores, las acciones sociales que la empresa desarrolle en el marco de una política de responsabilidad social debieran estar orientadas hacia el fortalecimiento de su entorno

competitivo y hacia la generación de capacidades distintivas para la organización. Un adecuado enfoque en el comportamiento social de la empresa podría, entre otras cosas, mejorar el desempeño de los factores de producción -entre los que se incluye la mano de obra-, así como las capacidades de sus proveedores, distribuidores u otros socios comerciales. Se presume, en consecuencia, que las empresas que adopten prácticas de RSC en la gestión de sus colaboradores, podrían estar mejor preparadas para cumplir con sus objetivos económicos y, paralelamente, estarían en capacidad de generar un impacto social positivo en su ámbito de actuación.

De ser este el caso, una gestión de recursos humanos bien orientada podría atraer, desarrollar y retener a personas talentosas. Por otra parte, bajo una concepción moderna de la organización como parte de una cadena de suministro más amplia, la empresa estaría en capacidad de ejercer una influencia positiva en sus socios comerciales, exigiendo o promoviendo un comportamiento responsable en la gestión de su personal.

Es posible, por lo tanto, situar la gestión laboral como parte integral de la RSC y, al mismo tiempo, como un factor central en la estrategia del negocio. Esta dimensión laboral incluye como objetivos básicos por lo menos tres: 1) que los empleados de la empresa se encuentren satisfechos con su situación laboral actual y con sus perspectivas de desarrollo; 2) que la empresa promueva el respeto a los derechos humanos y cumpla cabalmente con la legislación laboral del país en que se sitúa; 3) que la empresa sea una fuente de generación de empleo adecuado en el país que la cobija, es decir, que adopte y promueva prácticas responsables en la gestión de personal y que contribuya con la mejora de las competencias de la fuerza laboral local.

En el Perú, el problema del empleo es considerado el más álgido de manera repetida en todas las encuestas de opinión de por lo menos los últimos diez años (Yamada, 2005 y 2008). Consideramos que las razones más importantes detrás de este problema del empleo a nivel macro tienen su correlato en la esfera empresarial, en el marco de los objetivos de RSC dentro de la dimensión laboral enumerados en el párrafo anterior. Parte del problema del empleo en el país es la sensación de insatisfacción de los trabajadores con su situación actual (remuneraciones reales estancadas, excesivas horas trabajadas, etc.) y sus perspectivas futuras (alta rotación laboral, dificultades de reinserción futura, etc.). Otro aspecto de la problemática del empleo es la informalidad laboral, es decir, la falta de cumplimiento parcial o total de la legislación laboral. Por último, la opinión pública se queja de la insuficiente generación de puestos de trabajo en los

últimos años y, por otro lado, espera que aquellas empresas de mayor dimensión contribuyan a la mejora de la competitividad de sus socias más pequeñas.

Con base en lo anterior, un fortalecimiento y extensión de las acciones de RSC en la dimensión laboral en muchas más empresas en el Perú contribuiría directamente a mejorar la situación del empleo en nuestro país. Esperamos que las lecciones de mejores prácticas de responsabilidad social interna y clima laboral identificadas en este trabajo se puedan replicar en muchas otras empresas de todo tipo de actividad y tamaño en el Perú. Como lo demuestra este documento, las inversiones monetarias involucradas en una variedad de acciones para mejorar el clima laboral interno son relativamente pequeñas, mientras que los beneficios obtenidos en términos de mayor satisfacción de los colaboradores y mejores resultados de las empresas son muy superiores.

II. La gestión del equipo humano en la empresa socialmente responsable

Hace un par de décadas, un mercado en recesión obligaba a muchos empresarios en el Perú a reducir la dimensión de sus compañías en espera de alguna señal de mejora económica que permitiera la expansión de la demanda. Al interior de algunas empresas, sin embargo, esta coyuntura era evaluada con una perspectiva de más largo plazo. En efecto, desde esos años, algunas destacadas empresas del medio tuvieron la visión de invertir en desarrollar sus procesos internos para generar nuevas capacidades que les permitiesen entregar al mercado una oferta superior de valor.

La literatura especializada sugiere que, en la búsqueda de esta oferta superior de valor, se han venido utilizando dos enfoques. En el primero de ellos, encontramos a una empresa orientada hacia la lectura de las tendencias del mercado, preocupada por identificar en él oportunidades que bien aprovechadas se conviertan en argumentos para atraer y retener al cliente. En el otro caso, identificamos a una empresa concentrada en un análisis interno de sus capacidades y recursos para definir a partir de ellos su estrategia competitiva.

La orientación de la estrategia hacia una mirada acuciosa del entorno ha sido la más popular entre la década del ochenta y del noventa (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998). Como contraposición a esta corriente, Hamel y Prahalad realizan una crítica abierta a estos conceptos. Según sus planteamientos, este análisis de la competitividad de la empresa resulta ser una instantánea de un carro en movimiento, de la que no se puede deducir la velocidad del carro o su dirección. En otras palabras, la posición de la empresa en su mercado nos habla de su presente, de su situación actual, pero no nos dice nada sobre su potencial. Esta miopía en la lectura estratégica podría resultar entonces muy peligrosa (Hamel y Prahalad, 1989).

La nueva perspectiva, basada en el análisis interno de la organización, es decir, en el conocimiento profundo de sus recursos y sobretodo de sus capacidades, nos acerca a una visión más centrada en las potencialidades de la organización y en elementos mucho más controlables desde el punto de vista de la gestión (Del Castillo, 2004). Según ella, las organizaciones deberán evaluar su inventario de recursos y capacidades con el fin de identificar una combinación de factores particular y difícil de imitar que las hagan más competitivas frente a las otras empresas del sector. En este contexto, los depositarios de las capacidades de la empresa serán, principalmente, sus colaboradores. No es casualidad que en los textos universitarios de estrategia y de recursos humanos se llame a este equipo el “capital humano” de la empresa, entendiendo que detrás de este concepto está su asociación directa con los “activos estratégicos” de la compañía¹.

Por su parte, desde la teoría económica y la econometría aplicada se encontraba desde hace medio siglo evidencia contundente de que la inversión en el capital humano de los individuos era la clave para explicar las diferencias en los niveles de productividad e ingresos entre individuos (Becker, 1975, Mincer, 1974)² y uno de los determinantes más importantes de los procesos de crecimiento económico más exitosos registrados en las últimas décadas (Barro y Sala-y-Martin, 1999)³.

Ahora bien, si el capital humano se reconoce como una de las variables medulares de la estrategia corporativa y, si como se afirma, tiene una incidencia directa en la generación de ingresos de la organización, es necesario establecer los mecanismos necesarios para lograr una efectiva gestión de las personas. Algunos autores consideran que un factor clave para lograr esto es el fortalecimiento de una cultura y un clima organizacional propios.

Kaplan y Norton (2004) hacen alusión al valor de la cultura organizacional cuando identifican al “capital organizacional”, en adición al “capital humano” y a “los sistemas de información” con que cuenta la empresa, como fuentes de ventaja competitiva. Estos autores sugieren que el capital organizacional se puede generar a partir de:

¹ Un activo estratégico es el conjunto de recursos y capacidades especializadas de la firma que difícilmente son imitables, apropiables o vendibles y que constituyen, por lo tanto, parte importante de su ventaja competitiva (Becker, Huselid y Ulrich 2001).

² Una discusión reciente de su aplicabilidad para el caso peruano se encuentra en Yamada (2004).

³ Aplicaciones respectivas para el caso peruano se pueden encontrar en Carranza, Fernández Baca y Morón (2003) y Chirinos (2007).

- La búsqueda de una cultura organizacional en la que los valores compartidos sean aquellos que convengan a la estrategia organizacional; que dichos valores estén interiorizados entre los miembros de la organización y que exista un clima organizacional saludable, como consecuencia de la satisfacción y motivación de los empleados con las políticas y modos de gestión de su centro de trabajo.
- La existencia de liderazgos efectivos en toda la organización. Estos liderazgos efectivos, según su experiencia, se producen cuando quienes asumen este rol han interiorizado la importancia del cliente como foco central de los esfuerzos de la empresa y se muestran proclives a fomentar el trabajo en equipo y la comunicación abierta con los miembros de la organización.
- La alineación entre los objetivos estratégicos y los objetivos individuales, grupales o departamentales. Además de esta alineación de metas será necesario que todos los miembros de la organización conozcan y asuman como propios los objetivos de la organización y se vean inspirados por ellos.
- El trabajo en equipo y el conocimiento compartido es el último elemento que fortalece la generación del capital organizacional.

Muchas investigaciones han sido realizadas en el afán de identificar cuáles son aquellas capacidades que hoy en día contribuyen mejor al logro de la competitividad de las empresas, es decir, aquellas que son consideradas “las mejores prácticas” en empresas de éxito sostenido. En esta línea, Ulrich y Smallwood (2004) presentan el siguiente listado:

- Talento – saber atraer, motivar y retener al talento.
- Rapidez – saber ejecutar cambios en forma oportuna.
- Mentalidad compartida e identidad de marca – lograr que los colaboradores y los clientes tengan imágenes y experiencias positivas y consistentes de la organización.
- Responsabilización – saber obtener de los trabajadores altos desempeños al asumir sus responsabilidades.
- Colaboración – saber trabajar cruzando las fronteras organizacionales con el objetivo de lograr eficiencia y apalancamiento entre áreas y entre empresas.
- Aprendizaje – saber generar y generalizar las ideas que han logrado impacto positivo en el área o empresa en donde hayan sido aplicadas.
- Liderazgo – saber instaurar líderes por toda la organización.

- Conexión con el cliente – saber construir relaciones duraderas y de confianza con aquellos clientes identificados como los que generan mayor valor para la compañía.
- Cohesión estratégica – saber articular y compartir el enfoque estratégico de la firma.
- Innovación – saber desarrollar nuevos contenidos y procesos más efectivos en la oferta al cliente.
- Eficiencia – saber gestionar los costos.

La gestión del equipo humano en un modelo de negocios orientado hacia los *stakeholders*

Otro factor emergente en el análisis de las condiciones que favorecen la competitividad empresarial sostenible en el largo plazo está referido a la vocación de la empresa y sus directivos por desarrollar un comportamiento socialmente responsable. Esto se traduce en la forma en que la empresa se relaciona con todos los públicos que impacta, con sus públicos externos (responsabilidad social externa) y con sus públicos internos o colaboradores (responsabilidad social interna). De acuerdo con Schwalb (2005), la responsabilidad social puede ser entendida como “una filosofía y una actitud que adopta la empresa hacia los negocios, que implica una visión de largo plazo, basada en principios éticos y morales que van más allá de la ley y que se refleja en la incorporación voluntaria en su gestión de las preocupaciones y expectativas de sus distintos públicos de interés (*stakeholders*)”⁴.

Para que una empresa pueda ser considerada socialmente responsable debe priorizar, además de sus objetivos económicos, el cuidado del medio ambiente, el desarrollo de su comunidad y el bienestar de sus trabajadores. La empresa socialmente responsable “habrá reemplazado su visión de beneficios de corto plazo por una visión de mayor alcance, en la que considere como una de las capacidades estratégicas de su gestión, el desarrollo de relaciones que la beneficien y a su vez generen valor para los distintos grupos de interés con los que interactúa. Como consecuencia de esta visión, contribuirá a generar un mercado de consumidores

4 Schwalb, M. (2005).

fortalecido y con mayor capacidad de compra, habrá logrado la lealtad de sus trabajadores y obtendrá de ellos su máximo desempeño, gozará del reconocimiento de su comunidad y será identificada como una ciudadana corporativa apreciada y preferida por el mercado” (Del Castillo, 2004b).

Desde esta perspectiva se viene dando mayor espacio al diseño de estrategias de gestión de personal que contemplen los intereses de los colaboradores, de los clientes, de los proveedores, de la comunidad y de la sociedad civil y del Estado. Una organización que desarrolla este enfoque amplio en la búsqueda del bienestar tendrá más probabilidades de lograr una ventaja sostenible basada en las personas (Baty, Ambler y Graham, 2003).

Ahora bien, ¿cómo compatibilizar las demandas del entorno y los intereses de los diversos actores afectados por la gestión de una empresa, bajo un enfoque de responsabilidad social? ¿Cómo generar ventajas competitivas sostenibles que contribuyan con el desarrollo de la organización y de la comunidad en general? SEKN (2006) propone analizar la gestión del equipo humano a partir de la concepción de las personas como eje en la generación de una oferta de valor en la organización. El modelo contempla a la empresa como parte de un sistema en el que cada actor tiene sus propias demandas y objetivos. La armonización de los mismos con miras al bienestar general es la que permite la mejora de la calidad de vida del sistema en su conjunto y de cada elemento en particular⁵.

⁵ Elsa Del Castillo, coautora de esta publicación, participó de manera directa en el diseño de este modelo para la Red SEKN (*Social Enterprise Knowledge Network*).



Fuente: Social Enterprise Knowledge Network-SEKN (2006).

Tomemos como base este modelo para analizar el rol de la gestión del equipo humano en el contexto de la empresa moderna:

El entorno

Si entendemos al entorno como al conjunto de fuerzas competitivas que intervienen en el mercado, bajo este parámetro están comprendidos los clientes, los proveedores, los competidores y el Estado. Desde la perspectiva de la gestión de las organizaciones con un enfoque de responsabilidad social, una empresa logrará rentabilidad en el corto plazo y permanencia en el mercado en el largo plazo, en la medida en que genere valor, en primera instancia, para el cliente y, en un enfoque amplio, para los otros actores del mercado. Bajo esta perspectiva, las organizaciones podrán centrar sus ofertas de valor en tres elementos

centrales: calidad, eficiencia e innovación. La calidad del producto se convierte en un requisito básico para mantenerse en el mercado. El cliente exige una oferta casi a la medida⁶, excelencia en el servicio y bajos precios. Por otro lado, la velocidad con la que los productos maduran en los mercados es cada vez mayor, lo que implica que la organización esté en constante desarrollo y que haga propuestas innovadoras que la mantengan a la vanguardia. Estas nuevas exigencias llevan a la empresa hacia una gestión basada en el aprendizaje y la adaptación continua y hacia la generación de productos o servicios constantemente superados por su propia oferta. Evidentemente, en el centro de esta dinámica está el talento de la organización, capaz de responder a las demandas del mercado e incluso a adelantarse a ellas; y, como sujeto de este talento, encontramos a los colaboradores.

En lo que se refiere a los otros actores del mercado observamos que la dinámica de las relaciones entre éstos y la empresa ha encontrado nuevos rumbos. Los proveedores, e incluso los competidores, son vistos en la actualidad como elementos potenciales de generación de valor. Las alianzas estratégicas cobran mayor relevancia en un afán por generar sinergias que permitan a las empresas mejorar sus productos. Por otro lado, la globalización ha abierto un frente importante en la concepción de los ámbitos de influencia de la empresa; en efecto, hoy en día proveedores, competidores y clientes están dispersos por el mundo y su adecuada atención se convierte en una importante oportunidad de negocio. En este contexto, la gestión de las personas en la organización se ve afectada por la necesidad de generar nuevas competencias. Las empresas-clientes esperan que el equipo humano de la empresa proveedora sea altamente eficiente, que comprenda las características propias de su giro de negocio y que se convierta en un aliado en su quehacer. Por otro lado, la desaparición de las barreras de entrada a los mercados locales ha hecho que la competencia potencial crezca de manera inimaginable, lo que hace que las personas de la organización requieran nuevos conocimientos y habilidades para poder enfrentar los retos que implica la adecuada comprensión de la cultura de los mercados atendidos, las peculiaridades en la forma de hacer negocios y los requerimientos específicos de cada cliente en cada zona atendida, entre otros. Para lograr atender mercados tan amplios hoy se

⁶ El *Client Relationship Management* (CRM) es una corriente que promueve la construcción de relaciones duraderas y rentables entre empresa y cliente, basadas en la atención de sus requerimientos individuales. El CRM orienta los principales esfuerzos de la empresa hacia aquellos clientes más rentables buscando su fidelización.

observan competidores estableciendo alianzas, lo que en consecuencia genera la necesidad de que las personas de organizaciones tradicionalmente rivales establezcan además de todo lo anterior, vínculos de comunicación y coordinación que potencien estas estrategias.

La gestión de personas bajo este panorama resulta compleja y desafiante. Cada actor del mercado tendrá sus propias demandas y exigencias en lo que se refiere al tipo de colaboradores que debe tener la organización. Estos colaboradores requerirán alta preparación y un cambio de actitud en lo que se refiere a los límites de lo que tradicionalmente se entiende por “su organización”. Tendrán que entender a su organización como parte de una cadena continua de suministro en donde la mayor o menor eficiencia de un eslabón afectará al conjunto y, finalmente, afectará al cliente.

La sociedad

Cuando se analizan las declaraciones de misión de las organizaciones contemporáneas se encuentran ciertos elementos comunes en su orientación. Por un lado, todas estas organizaciones tienen como objetivo satisfacer alguna necesidad del cliente y, a partir de ello, generar riqueza para sus propietarios. Junto a estos dos objetivos, normalmente, se encuentra uno tercero relacionado con el papel que dicha organización quiere desempeñar en su comunidad, es decir, relacionado con su rol en la sociedad. Detrás de la creación de una organización hay una visión fundacional basada en ciertos valores y en cierta forma de entender a la empresa y a la sociedad. Las organizaciones han sido creadas para generar el bienestar de sus propietarios, de sus trabajadores y de los individuos que conviven en la comunidad en la que actúan.

En lo que se refiere a su relación con el entorno, cada vez son más las empresas que entienden cuál es la relevancia de preocuparse por contribuir en la atención de los problemas sociales de la comunidad, en apoyo a los esfuerzos que realiza el Estado. En países como el Perú, el sentido de la responsabilidad social empresarial cobra gran importancia. Baltazar Caravedo, estudioso del tema social en el Perú, reflexiona sobre el hecho de que si bien en las zonas de extrema pobreza del país el apoyo filantrópico es indispensable, el papel fundamental podría jugarlo el Estado ya que se trata de proveer a dichas comunidades de recursos básicos indispensables para su sobrevivencia. Sin

embargo, en el caso de aquellas comunidades que buscan pasar de una situación de pobreza a una de bienestar básico, las intervenciones sociales requeridas resultan más complejas y, por lo tanto, la participación de más actores es indispensable para lograr un verdadero desarrollo (Caravedo, 1999).

No es posible que existan empresas prósperas en sociedades poco desarrolladas y esto hace que la intervención de la empresa en su comunidad se convierta en un objetivo estratégico para ella. Los trabajos recientes realizados por Michael Porter están orientados a destacar a la responsabilidad social empresarial como un elemento clave en la competitividad de la organización. Según Porter, para lograr la competitividad las compañías deben invertir en la responsabilidad social empresarial con un enfoque orientado al desarrollo de oportunidades para mejorar su actuación. En este sentido, el autor plantea que el éxito corporativo depende del entorno local: una infraestructura adecuada, la calidad y el tipo adecuado de formación de los futuros empleados, cooperación con los proveedores locales y socios comerciales de industrias complementarias, calidad de las instituciones, legislación local adecuada, entre otros elementos (Porter, 2003). Para que el empresario comprenda que la responsabilidad social corporativa es un elemento clave en su estrategia, es necesario que interiorice el hecho de que el bienestar de su comunidad se reflejará en mayor prosperidad en la población y, finalmente, esa mayor prosperidad generará mayores beneficios para la empresa.

Según Caravedo, en el Perú han habido tres etapas en la relación de la empresa con su entorno: la filantropía, la inversión social y la responsabilidad social propiamente dicha (Caravedo, 1998). En una primera etapa, los empresarios realizan obras altruistas a favor de ciertos grupos. En la segunda, la de inversión social, sus esfuerzos son evaluados en función al objetivo de viabilizar las operaciones de la empresa y mejorar su imagen en la sociedad. Finalmente, en una etapa de mayor madurez en sus prácticas sociales, los empresarios buscan, además, una relación mutuamente enriquecedora entre la sociedad y la empresa. Es recién en esa tercera etapa cuando la empresa se convierte en un agente clave en el desarrollo sustentable de su comunidad y en donde su ámbito de acción contribuye efectivamente en la creación de bienestar.

En lo que se refiere a la responsabilidad social desde la perspectiva interna de la organización, ésta debe tener entre sus prioridades ser una buena empleadora y contribuir con la mejora de la calidad de vida de sus trabajadores y sus familias. Estamos nuevamente hablando de un tema de valores organizacionales en donde se pone a la persona en primer lugar, aún sobre los intereses naturales por acumular riqueza⁷; la organización debe considerar la necesidad estratégica de compatibilizar los objetivos económicos particulares con los objetivos sociales públicos (Sulmont y Vásquez, 2000). Finalmente, una organización que quiere contar con trabajadores de alto desempeño debe convertirse en un centro de trabajo atractivo.

Otro aspecto relacionado con la gestión socialmente responsable de las empresas tiene que ver con la ética organizacional. Según Eduardo Schmidt, “lo ético en el mundo de los negocios es una conducta conforme con lo que es la persona humana y conforme con los derechos y obligaciones de todas las personas afectadas por esta conducta” (Schmidt 1997: 39). Se espera que las empresas actúen con equidad y transparencia y que su comportamiento esté inspirado por el bien común. La ética en el comportamiento diario de la organización debe ser parte de su cultura; sus trabajadores y directivos deben asumir comportamientos consistentes con los valores organizacionales y personales, y estos valores deben contemplar los intereses de todos los involucrados en su quehacer⁸. En el ámbito de la gestión el tema ético abarca, entre otros, el respeto por los derechos de los trabajadores, las buenas prácticas en la competencia diaria, el respeto por el consumidor y el respeto por las leyes.

Los propietarios

Desde la perspectiva de los propietarios, la empresa es analizada como una inversión económica y social. Los fundadores de una organización se plantean objetivos que abarcan

⁷ No se pretende afirmar que la rentabilidad no es un objetivo esencial de la organización. De hecho, para que la empresa ofrezca a sus trabajadores la opción de un trabajo digno y duradero es necesaria una buena salud financiera en la organización. El énfasis negativo se pone en la acumulación de riqueza en desmedro de las condiciones de un empleo digno para los trabajadores.

⁸ En la actualidad se pone mucho énfasis en el tema de rendición de cuentas (conocido en los textos de gestión como *Accountability*), como mecanismo para hacer de la gestión una práctica transparente.

ambos campos y el énfasis en los primeros o en los segundos depende de la forma particular en que cada uno de ellos enfoque la presencia de la empresa en su entorno.

Dado que nos hemos referido líneas arriba al tema social, pondremos más énfasis en los objetivos financieros de la organización. Tradicionalmente los objetivos de un proyecto empresarial, en el campo financiero, tienen que ver con la supervivencia, la rentabilidad y el crecimiento. Cuando el mercado se encuentra en crecimiento, el énfasis en la gestión tiende a orientarse al crecimiento de los ingresos. En este contexto surgen varias estrategias de crecimiento alternativas, algunas basadas en la expansión de la actividad empresarial en el mismo negocio, realizando alteraciones al producto y/o al mercado actual, en la integración vertical, abarcando procesos que antes realizaban otras organizaciones de la cadena de suministro, o, en la diversificación hacia nuevos productos y/o nuevos mercados.

En relación con la gestión de personas, la visión de los propietarios ejerce una influencia significativa en este campo. Por un lado, la mayor parte de tendencias en el tema estratégico pasan por afectar las políticas de personal (la tercerización, el rediseño de procesos, entre otros). Por otra parte, las políticas de retribución de la mano de obra estarán íntimamente ligadas con el grado en que la organización visualiza al trabajador como un agente económico capaz de generar o no riqueza. Ello nos lleva a tomar con gran interés aquellos instrumentos que nos permiten identificar de manera tangible el efecto de la gestión de personas en los indicadores financieros de la organización.

Las empresas que han realizado avances en este tema elaboran mapas estratégicos en los que se relacionan los objetivos y resultados que se quieren lograr, traducidos en indicadores y planes de acción que se reflejan en un cuadro de mando integral. En estos mapas estratégicos se trabajan cuatro perspectivas para el logro de la visión de la compañía. La perspectiva financiera se orienta principalmente a la maximización de los resultados económicos, a la diversificación de fuentes de ingresos y a la generación de los mismos, a la eficiencia operativa y a un uso más adecuado del capital. La perspectiva de los clientes permite que la organización no pierda de vista la mejora de su capacidad competitiva a los ojos de quien es usuario de su producto o servicio. Por ello, se ocupa de la definición de medidas de calidad y valor para el segmento de mercado atendido, contemplando temas como imagen y presencia de las marcas, calidad de la relación con los clientes y cuotas de mercado, entre otros. En la perspectiva de los procesos internos, el énfasis se da en la gestión de las

operaciones con miras a agregar valor en los procesos de modo que la empresa otorgue una oferta lo más diferenciada posible. Finalmente, la cuarta perspectiva, referida a la innovación y el aprendizaje, se ocupa de establecer indicadores relacionados con el desempeño de los trabajadores, con los sistemas de información como soporte a la gestión y con los sistemas de gestión mismos, entre los cuales resaltan los temas de cultura organizacional, la generación de una visión, el conjunto de valores organizacionales y los sistemas de dirección (Kaplan y Norton, 2004).

El personal (los colaboradores)

El tema de las expectativas de las personas frente a la organización pasa por el análisis de tres elementos fundamentales que el trabajador evalúa en forma constante en su relación con la empresa: la mejora de su calidad de vida, el desarrollo personal y el bienestar en el centro de trabajo. Cualquier propuesta de gestión de personal buscará lograr el compromiso de los trabajadores con la finalidad de establecer relaciones de confianza de largo plazo que permitan que se desarrolle una relación en la que ambas partes, empresa y trabajador, logran resultados positivos. Generar en el personal compromiso, sentido de pertenencia e identificación con los objetivos estratégicos se convierte en elemento crucial de la labor de los directivos, apoyados por prácticas de alto rendimiento en la gestión del desarrollo humano y organizacional.

Volviendo al tema tratado líneas arriba, sobre el papel de las personas en el logro de los objetivos estratégicos, al analizar las cuatro perspectivas bajo las cuales se visualizan los objetivos organizacionales en el mapa estratégico de la compañía, una de las principales conclusiones a las que se llega es que las personas se ubican en el centro de la estrategia. Al ser éste un modelo holístico de la estrategia, permite que la organización defina cuáles son las capacidades institucionales distintivas que debe generar y preservar como base de su ventaja competitiva y permite, además, que los trabajadores identifiquen con claridad cuál es el papel que juegan en la consecución de las metas estratégicas de la empresa. De esta manera, organización y trabajador definirán las competencias necesarias para el cumplimiento de los indicadores establecidos y, en función a un análisis comparativo entre las competencias necesarias y las competencias reales, se establecerá la brecha a subsanar a través de los distintos procesos de gestión de personas (contratación, capacitación, motivación, compensación y desarrollo de personal). A partir de las estrategias

corporativas, las áreas y los responsables de los procesos alinearán sus planes operativos para contribuir al logro de los objetivos trazados y esto generará una reacción en cascada desde los objetivos estratégicos a los objetivos por áreas o unidades y, finalmente, a los objetivos por personas.

La organización

En el centro del modelo se ubica la organización, entidad que debe viabilizar y armonizar los intereses de los *stakeholders*. Su gestión se visualiza en cuatro campos importantes de acción: la definición e implementación de la estrategia; la adecuación de la estructura organizativa con la finalidad de viabilizar dichos objetivos estratégicos; el desarrollo de una cultura basada en valores compartidos; la orientación de los procesos hacia la satisfacción del cliente y, en consecuencia, hacia la creación de valor. La gestión de personas influye en forma transversal éstos cuatro ámbitos de acción y se ve afectada por todos ellos. En efecto, para que la función de gestión del equipo humano de la organización contribuya al logro de los objetivos de la misma debe alinearse perfectamente con estos cuatro niveles de actuación.

Existe abundante producción académica que desarrolla las distintas aristas de la gestión de las organizaciones. Del mismo modo, se han generado en los últimos treinta años una gran cantidad de modelos y herramientas que nos permiten abordar el tema. A modo ilustrativo, se presenta a continuación un cuadro que pretende describir, no de modo exhaustivo, algunas de las herramientas y conceptos de gestión que se aplican hoy en día en la labor gerencial. De acuerdo con esta propuesta, la labor directiva se puede visualizar a través de una matriz de doble entrada. Por un lado, el directivo debe articular sus esfuerzos diseñando y desarrollando la estrategia, la estructura organizacional y una cultura innovadora. Dentro de estas tres perspectivas sus focos de atención serán: el entorno, los productos o servicios ofrecidos, las personas que laboran en la organización, los procesos y las perspectivas de desarrollo y crecimiento de la organización.

Ámbito de gestión Manejo de:	ESTRATEGIA	INNOVACION	ESTRUCTURA
ENTORNO	F.O.D.A	<ul style="list-style-type: none"> •Búsqueda de oportunidades. •Ventaja competitiva 	Rediseño: <ul style="list-style-type: none"> •Parámetros •Contingencias
PRODUCTO/ MERCADO	<ul style="list-style-type: none"> •U.E.N. •Integración vertical •Integración horizontal 	Innovación del Producto/ Mercado	Comportamiento de la superestructura. Agrupación de unidades por función y por mercado
PROCESOS	Cadena de Valor	Innovación de procesos. Mejora continua en cada parte de la cadena de valor (procesos básicos)	Rediseño: <ul style="list-style-type: none"> •Estratégico •Administrativo •Operativo
PERSONAS	Ventaja competitiva basada en recursos y capacidades vs basada en el entorno	<ul style="list-style-type: none"> •Conocimientos •Competencias •Prepararse para el cambio 	<ul style="list-style-type: none"> •Mecanismos de coordinación. •Flujos
DESARROLLO Y CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> •Ciclo de vida •Estrategias de crecimiento y de diversificación 	Adaptación al cambio: <ul style="list-style-type: none"> •Sin actitud al cambio, aleatorio, buscado, convergente. 	Configuraciones (adaptaciones de la estructura)

Fuente: Elsa Del Castillo, Alejandro Flores y Eduardo Mindreau. Lima, 2000. Curso de Gerencia. Universidad del Pacífico.

La función del área de recursos humanos⁹

Uno de los académicos que mayores aportes ha realizado a la concepción moderna de la función del área de recursos humanos (desarrollo humano) en las organizaciones es David Ulrich. A partir de sus propuestas se han gestado importantes corrientes de pensamiento que ponen en el centro de los observadores a las personas y al talento que poseen.

Ulrich plantea que el responsable de la gestión de recursos humanos es un socio en el negocio y, en este papel, debe desarrollar los cuatro roles mostrados a continuación:

Socio del negocio (Business partner) = Socio estratégico + Experto administrativo + Campeón en los temas referidos a los colaboradores + Agente de cambio

⁹ Hoy denominada por varias empresas como “Área de Desarrollo Humano”.

Como socio estratégico, debe alinear la estrategia de recursos humanos con la estrategia corporativa; como experto administrativo, debe velar por la eficiencia operativa de la organización; como el campeón en los temas de los trabajadores, debe proporcionar al personal los recursos necesarios para aprovechar su potencial y debe buscar su bienestar; y finalmente, como agente de cambio, es un soporte clave en el cambio de la cultura de la organización. En la medida en que se juegan los diversos roles, el responsable de la gestión de personas se convierte en una visagra entre los objetivos estratégicos y los objetivos personales de los individuos que conforman la organización. Es la voz de la organización y la voz del trabajador al mismo tiempo y, por lo tanto, debe conciliar ambas y, como indicábamos líneas arriba, debe estar involucrado en forma transversal en los distintos elementos vinculados con un modelo eficiente de implementación de la estrategia (Ulrich 1997).

Luego de analizar los diversos modelos de gestión propuestos en la literatura especializada, entre los que destaca el modelo propuesto por el Departamento de Comercio de los Estados Unidos en el Premio Malcon Baldrige, el modelo de gestión de las 7'S de la consultora Mc Kinsey (aludiendo a las variables *structure, strategy, systems, shared values, styles, skills and staff*), el modelo de Jay Galbraith de la organización estrella (factores claves: estructura, recompensa, procesos y sistemas) y los aportes de David Nadler sobre el diseño organizacional, Ulrich deduce que los elementos comunes en todos ellos son los siguientes:

- Cultura compartida - identidad del negocio.
- Competencias – conocimientos, habilidades y actitudes organizacionales.
- Consecuencias – estándares para medir, evaluar y retribuir el logro de metas.
- Gobierno – sistemas de gestión, de toma de decisiones, de comunicación y de relación y sistemas de creación de políticas.
- Procesos de trabajo y capacidad de cambio – cómo la organización mejora sus procesos y aprende.
- Liderazgo - cómo la organización se dirige y define su rumbo.

En esta línea de pensamiento, Cabrera y Gómez-Mejía (2002) plantean cinco pilares en los cuales debe basarse la gestión estratégica de personas. De acuerdo con el modelo planteado, la

organización debe mantener prácticas de gestión de personal que puedan ser luego evaluadas a la luz de los objetivos organizacionales. Estas prácticas, se reseñan a continuación:

- **Análisis Múltiple:** Desde esta perspectiva las personas desarrollan varios papeles en la organización. Para realizar una adecuada gestión de las mismas se deben tener en cuenta estos tres planos de actuación: como sujetos psicológicos con un mundo interior que hay que saber comprender, como actores sociales que valoran el ambiente de trabajo y como agentes económicos que buscan una retribución justa por su trabajo.
- **Alto rendimiento:** Se debe promover el *benchmarking* en el campo de la gestión de personas, de manera que las prácticas de alto rendimiento puedan ser adoptadas y adaptadas por el empresariado en su conjunto.
- **Alineamiento:** El foco central de la gestión debe ser la estrategia corporativa. A partir de la misma, la gestión de personas debe alinear sus objetivos y diseñar sus políticas de actuación de modo que la organización logre una gestión eficiente y efectiva.
- **Apreciación:** La gestión de personas, al igual que cualquier otro ámbito de la gestión, debe contar con un sistema de evaluación y monitoreo que permita medir su impacto en los objetivos organizacionales.
- **Adaptación:** El cambio como constante lleva a que la organización desarrolle en su interior una cultura que favorezca el aprendizaje. Asimismo, esta realidad exige de la gestión de personas que se desarrollen competencias organizacionales y personales que permitan su buen desempeño en este tipo de entorno.

En términos generales, independientemente de cuál sea el modelo de gestión que adoptemos, el consenso parece ser que la gestión responsable del equipo humano de la empresa se convierte hoy en día en uno de los pilares de la estrategia organizacional. Una empresa que respete a sus trabajadores y valore su desarrollo profesional y personal logrará un clima organizacional favorable que, a su vez, generará un impacto positivo pues a los ojos de sus *stakeholders* será vista como una ciudadana corporativa apreciada.

En este sentido, cada uno, según su propio interés, pondrá atención en distintos elementos vinculados con los procesos de gestión del equipo humano: los clientes se centrarán en la calificación de las personas que brindan el servicio y, si están sensibilizados con los

enfoque de la responsabilidad social, premiarán con su preferencia a aquellas empresas que dan muestras de respeto y de valoración a su personal; los proveedores buscarán adaptarse, aprender de sus procesos y convertirse a su vez en empleadores responsables; la comunidad buscará encontrar en la organización posibilidades de empleo atractivo y exigirá un buen comportamiento con sus trabajadores; el Estado verá a la organización como generadora de puestos de trabajo y monitoreará su comportamiento como entidad respetuosa de los derechos ciudadanos; la competencia querrá conocer más de cerca los enfoques que la empresa aplica en la gestión de personas para lograr diferenciación; el personal querrá ser parte de una cultura en la que se compartan sus valores personales y se verá directamente afectado por los procesos de recursos humanos, y los propietarios buscarán que se respeten sus intereses y su filosofía como marco de inspiración de su proyecto empresarial.

Para aquella empresa que desee incorporar estos enfoques en su gestión, a nivel internacional se han desarrollado una serie de principios, guías e instrumentos. En la sección de Anexos, el lector encontrará un listado de los principales instrumentos que constituyen en la actualidad los referentes internacionales para cualquier empresa que desea mejorar su desempeño en cuanto a la responsabilidad social con su público interno.

Algunos otros temas centrales en la gestión moderna del equipo humano

El trabajo como fuente de motivación - Las características del trabajo desarrollado en un determinado puesto son elementos que influyen significativamente en los comportamientos observables en el sujeto que ocupa dicha posición. Según Hackman y Oldham (1976), la organización debe procurar que sus trabajadores encuentren en las funciones desempeñadas tres elementos importantes: deben encontrar sentido a lo que hacen, deben sentirse responsables por su desempeño y deben ser constantemente retroalimentados, de manera que tomen conciencia del efecto de su actividad. Estos estados psicológicos permitirán contar con individuos motivados e identificados con su labor en la organización. No obstante, no debemos perder de vista el hecho de que el individuo es una entidad con características únicas, por lo tanto, cada persona se verá afectada por estos factores en mayor o menor medida, de acuerdo con su propia naturaleza.

El empoderamiento - Este concepto hace alusión a la distribución del poder desde los directivos hacia sus trabajadores. Bajo este enfoque, la organización aprovecha de manera más efectiva las capacidades de los individuos que laboran en ella, permitiendo una responsabilidad compartida sobre los resultados del negocio. Para que el empoderamiento sea efectivo, debe desarrollarse dentro de un marco de buenas relaciones entre compañeros de trabajo y entre el individuo y la organización. Este proceso, gradual y de largo aliento, trae consigo cambios significativos tanto en la cultura como en el clima organizacional, basados principalmente en relaciones de confianza y en la voluntad de los directivos por compartir la toma de decisiones con más miembros de la organización.

Lamentablemente, los procedimientos de recompensa y formación de líneas de carrera practicados en muchas empresas no impulsan esta actitud. En aquellas organizaciones orientadas únicamente al logro de objetivos desde una perspectiva individual, obviando la grupal, los sistemas de incentivos basados en premios o bonos para los directivos normalmente se determinan de acuerdo al número de objetivos alcanzados. Asimismo, cuando el desempeño individual es la base del desarrollo de la línea de carrera en la organización, se promueve un estilo de dirección más autocrático y opuesto al espíritu del empoderamiento.

El papel de la formación - Para gestionar su trabajo de manera competente las personas deben poseer un conjunto de competencias por encima de las que se requieren sólo para llevar a cabo un trabajo. El individuo y el equipo deberán fortalecer habilidades tales como la iniciativa, la auto-motivación, la generación de relaciones empáticas, la capacidad para auto-administrar su trabajo, y la sensibilidad por los intereses de los diversos grupos impactados. El conocimiento y habilidades nuevas exigidas por estos nuevos mecanismos de gestión requieren que una empresa invierta cifras significativas en programas de formación.

La gestión de personas bajo un enfoque de selectividad - Es una verdad indiscutible que no todos los trabajadores aportan lo mismo a los objetivos estratégicos de la empresa, no todos los puestos son claves y no todas las personas tienen las mismas competencias. Cuando se habla de gestión de personas, estos últimos aspectos deben ser tenidos en cuenta y apuestan a favor de tendencias recientes en la gestión estratégica del equipo humano que

propugnan un trato selectivo o diferenciado a las distintas personas que laboran en la organización.

Un elemento relevante en la gestión de personas, y tal vez el principal de los retos, es retener al talento captado. Partiendo de esta premisa, será necesario que los directivos generen mecanismos que afiancen el compromiso de su equipo humano con la empresa y la base de este trabajo se encuentra en ciertos temas cruciales: motivar al trabajador mediante el enriquecimiento de su puesto y darle capacidad de crecimiento personal y profesional, y en forma paralela y no menos importante, generar una política de incentivos que le permitan reforzar su compromiso con la tarea encomendada.

Peter Cappelli (1999) sostiene que quien establece las reglas sobre la movilidad del talento de la organización es el mercado, es decir, poco puede hacer el directivo encargado de la gestión de recursos humanos para evitar que sus colaboradores más talentosos se vayan de la organización cuando así lo juzguen necesario. Esto se debe, según Cappelli, a que las fuerzas del mercado son sumamente fuertes y ofrecen a los profesionales opciones que la empresa no siempre puede dar: experiencia en distintas organizaciones, vivencia de diversas culturas organizacionales, cambios de sector, entre otros. Por ello, sugiere que la empresa debe cambiar su enfoque sobre el reto de retener a sus talentos y en lugar de centrar sus esfuerzos en evitar la rotación de personal, debe buscar gestionarla lo más posible. De este modo, la empresa debiera tener la capacidad para influenciar en las decisiones de quién debe irse y cuándo, así como para retener y desarrollar a los colaboradores de alto potencial.

La gestión por competencias - El potencial de la organización está en las personas que la conforman (su capital humano). Cuando son contratadas traen consigo un inventario de competencias, sin embargo, durante su trayectoria en la organización, esas competencias deben ser fortalecidas, incrementadas y compartidas de modo que se genera un capital intelectual fuertemente sustentado en capacidades individuales y, progresivamente, en capacidades organizacionales (capital estructural). Las competencias de una organización son la suma de conocimientos procedentes de las habilidades individuales y de aquéllas generadas en las unidades organizativas específicas (Wilcox King, Fowler y Zeithaml

2002). De acuerdo con esta definición, cuando hablamos de gestionar las competencias individuales y las colectivas, estamos ubicando a la función de gestión de personas en el centro de la estrategia competitiva. Se recomienda que cuando la organización defina su visión, misión y objetivos, a continuación deberá identificar aquellas competencias necesarias para cumplir sus metas y que constituyen factores críticos de éxito en el mercado en el que se actúa. De este modo, el enfoque de gestión por competencias se centra en la interrelación de la estrategia, la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional y la gestión de las personas.

La fuerza emocional de los líderes - La dirección de una organización mediante un liderazgo efectivo requiere que el grupo humano que conforma el ápice estratégico de la organización desarrolle habilidades para enfrentar un entorno sumamente complejo y nada permisivo en el cual la adaptación al cambio, la negociación, la conciliación de intereses para establecer alianzas y para definir posiciones, y la presión por obtener resultados se convierten en el pan de cada día. Por otro lado, la necesidad de tolerar frustraciones, de persistir en la búsqueda de metas motivadoras y a la vez realistas, la capacidad para intuir y entender al grupo humano que se conduce y, sobretodo, para inspirar su quehacer y comprometerlo en un esfuerzo conjunto requieren del líder ciertas competencias esenciales.

De acuerdo con Goleman (1999), para lograr un desempeño estelar en todos los trabajos, en todas las especialidades, la aptitud emocional es dos veces más importante que las facultades puramente cognitivas. Según este académico, para tener éxito en los planos más elevados, es decir, en los puestos de liderazgo, gran parte de la ventaja depende de la aptitud emocional. A diferencia del coeficiente intelectual, la inteligencia emocional sí puede desarrollarse a lo largo de la vida y para ello es necesario ampliar la capacidad personal en cinco esferas: conocimiento de las propias emociones, manejo de las emociones, la automotivación, el reconocimiento de las emociones en los demás y el manejo de las relaciones. Estas esferas están vinculadas a dos grandes temas, la competencia personal y la competencia social.

Culturas organizacionales orientadas al aprendizaje - Cuando en la literatura sobre *management* y sobre gestión de personas se habla de aprendizaje organizacional, el término se asocia con dos temas íntimamente vinculados: la gestión del cambio y la gestión del conocimiento. El punto de encuentro de estos dos aspectos de la gestión se puede ubicar con claridad al analizar el tema del aprendizaje organizacional. El aprendizaje organizacional se define como un proceso retador. De acuerdo con él, la organización que aprende o la organización inteligente será aquella que tiene la capacidad de transformarse a sí misma y, por lo tanto, a partir de esa transformación generar conocimiento y cambiar. Según Nonaka y Takeuchi (1999), la organización que aprende es aquella que crea conocimiento y sabe gestionarlo, proceso que pone como protagonista a la organización, pero del cual no puede desligarse a las personas pues son ellas las unidades básicas generadoras y gestoras del conocimiento de dicha organización.

Finalmente, si hay algo que comparten las empresas de alto rendimiento es la creencia de que la fuente de la que se origina el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes es la persona humana. Cada individuo posee un conjunto de competencias que puede enriquecer y desarrollar con su trabajo diario; del mismo modo, la interacción con otros miembros de la organización genera un conjunto de nuevas destrezas que individualmente no se tendrían, conocidas como competencias organizacionales. Los intangibles que se generan producto de las relaciones, de la experiencia y de las competencias organizacionales hacen que el sujeto generador de ese conocimiento se convierta en pieza vital y lleva a la función de gestión de personas a orientarse a la labor de atraerlo, retenerlo y desarrollarlo. El reto para la empresa moderna es captar a gente talentosa y generar en ellas el compromiso requerido para que su relación con la organización sea estrecha y duradera, de lo contrario, al perder al individuo, parte del conocimiento de la empresa se va con él y, en consecuencia, parte de nuestra propuesta de valor puede ponerse en riesgo.

III. Casos de estudio

a. El caso Backus¹⁰

1. La Cervecería Backus fue seleccionada para el estudio por ser una de las empresas manufactureras más emblemáticas y antiguas del Perú¹¹. Actualmente, Backus factura alrededor de de 1,300 millones de dólares anuales, obteniendo cerca del 90% del total del mercado cervecero nacional. La corporación emplea directamente alrededor de 4 mil trabajadores y subcontrata a otros 7 mil más en áreas conexas a su negocio. Asimismo, Backus ha sido pionera en la implementación de estrategias de mejoramiento de la calidad en nuestro país desde principios de la década pasada. Por último, y no menos importante, Backus fue considerada en 2004 como el mejor empleador peruano en un estudio realizado en 21 países de América Latina por Hewitt Associates y la revista “América Economía”.

En 1992 Backus inició sus proyectos de calidad total, lo que le permitió enfrentar con éxito la apertura de la economía peruana. A principios de los años noventa, cuando en el país se vivía en un entorno inseguro por la amenaza del terrorismo y muchos peruanos buscaban alternativas de futuro en el extranjero, en el grupo Backus se hablaba de la globalización y de la necesidad de prepararse para ser competitivo ante la posible entrada de competidores a futuro, lo que se produjo 10 años después. Esto les permitió alcanzar un nivel de desarrollo y competitividad que luego, para otras empresas, representaría un reto difícil de igualar debido a la fuerte inversión requerida en un período de tiempo mucho menor.

Inicialmente se invirtió un millón de dólares en entrenamiento capacitando a 400 funcionarios con un promedio de 42 horas de entrenamiento cada uno. Esto hizo posible embarcarse en 132 proyectos de mejoramiento de la calidad principalmente orientados

¹⁰ Los autores agradecen infinitamente la entrevista concedida por Luis La Madrid, Director de Relaciones Laborales y Compensaciones del Grupo Backus. Las opiniones y comentarios vertidos en este texto son de responsabilidad exclusiva de los autores y no comprometen a Backus ni a la Universidad del Pacífico.

¹¹ Su inicio de operaciones se remonta a 1876, año en que los estadounidenses Jacob Backus y Howard Johnston fundaron una fábrica de hielo en el Rímac que tres años más tarde se constituiría en la Cervecería Backus and Johnston. La compañía fue controlada por capitales peruanos desde 1954 hasta el 2001.

hacia la mejora de la calidad de servicio y de producto pero con cero inversión, como parte de un proceso de aprendizaje en la acción. Luego, en el segundo año, se habilitaron posibilidades de inversión con más de una centena de proyectos. El nivel de complejidad de los proyectos iba creciendo en la medida en que el personal iba dominando el uso de herramientas más sofisticadas de análisis cuantitativo, manejo de indicadores, entre otros. Al quinto año ya se apreciaba como fruto de toda esta inversión 30 millones de dólares de ahorro por la reducción de costos para la empresa.

2. El énfasis en la calidad se está reforzando más aún con la nueva propietaria SAB Miller, corporación que posee más de cien plantas en el mundo y que tiene la estrategia de “*World Class Manufacturing*” para lo cual se conforman equipos de mini negocios dentro de la empresa con análisis cuantitativos rigurosos y enfoque en resultados cuantificables en el corto y mediano plazo. Gracias a la cultura de calidad total impregnada en la organización por más de quince años, las plantas cerveceras de Backus se ubican en puestos expectantes de productividad en comparación con todas las plantas de SAB Miller alrededor del mundo. Tres de sus plantas industriales están ubicadas entre los 10 primeros puestos del ranking global de SAB Miller, siendo la planta de Arequipa la que ocupa la primera posición a nivel mundial.

La visión actual de Backus se centra en el crecimiento del valor de su participación de mercado, buscando generar el más alto retorno a sus accionistas. En este contexto busca ser el empleador preferido y, por ello, entre sus valores corporativos identifica a sus colaboradores como la ventaja más duradera. Si bien por un lado se declara la importancia de la responsabilidad individual en el logro de resultados, por el otro, la empresa basa su estrategia en el trabajo y la ganancia en equipo.

Los 5 pilares del negocio son: crecimiento, competitividad, calidad total, control de costos y desarrollo sostenible¹². Bajo este enfoque, la comunicación y el despliegue de su estrategia resulta un aspecto central, por ello la labor del área de recursos humanos se encuentra íntimamente vinculada con la búsqueda de la sostenibilidad de las buenas prácticas de Backus. Para reforzar una cultura de alto desempeño se utiliza el *Performance Management*, herramienta que orienta el esfuerzo individual y colectivo hacia el logro de las metas funcionales.

¹² Extraído de www.backus.com.pe, el 9 de diciembre de 2007.

3. El personal del Grupo Backus se distribuye por partes prácticamente iguales entre la producción y distribución de los productos. Entre las Cervecerías Backus y San Juan se emplean a 1,700 trabajadores, mientras que entre las distribuidoras San Ignacio y DICOPOSAC se emplean a 1,800 trabajadores más. Transportes 77 y Naviera Oriente absorben 400 trabajadores. Adicionalmente, cerca de 7,000 personas son subcontratadas para el reparto minorista de los productos (se trata, por ejemplo, de microempresas con flotas de camiones a los que se les paga por tarifa, lo que ha permitido aumentar la productividad del negocio entre 12 a 14%).
4. El proceso de reclutamiento clásico de Backus a todos los niveles de la organización se inicia con jóvenes profesionales, técnicos u operarios recién egresados de universidades, institutos técnicos o educación secundaria. Es decir, la tradicional línea de carrera desde practicante (Programa *Junior Executive Trainee*). El objetivo de esta práctica ha sido lograr la identificación plena del personal con la cultura organizacional desde el primer trabajo, motivo por el cual el proceso de reclutamiento (que involucra entrevistas de las asistentes sociales hasta con los padres de los futuros trabajadores de Backus) y el de capacitación del personal son relativamente caros en Backus (con una inversión de más de 2 millones de dólares al año). Esto les ha permitido mantener siempre una rotación del personal mínima.

En la actualidad, este modelo de reclutamiento se está complementando con el enfoque de SAB Miller orientado a la caza de talentos en niveles altos e intermedios que ingresan a la organización como ejecutivos flotantes durante su proceso de inmersión, para su posterior ubicación dentro del organigrama formal de la empresa. El programa dirigido a ejecutivos intermedios (Programa de *Executive Trainees*), busca que se desarrollen multi-habilidades que permitan tener “en cartera” ejecutivos preparados para ocupar puestos gerenciales requeridos por la transnacional en su proceso de crecimiento. En términos de desarrollo profesional, SAB Miller ha generado una dinámica de movilidad internacional que agrega atractivos al trabajo en Backus.

5. La política de compensación salarial en Backus actualmente combina las prácticas locales con las políticas mundiales de SAB Miller. Existe una mezcla de remuneración fija y variable para varios niveles de la organización, con bonos por resultados y por la

obtención de metas funcionales que se combinan con la distribución de utilidades, de manera tal que la parte variable de la compensación puede llegar a representar hasta 30% de la remuneración total anual.

En lo que se refiere al nivel remunerativo, la empresa tiene un sistema de compensaciones superior al promedio del mercado. Frente a las empresas del medio, a nivel ejecutivo, Backus se ubica entre las 10 empresas que mejor paga, a nivel de empleados se ubica entre las 20 empresas que mejor remunera en el mercado local y, a nivel de obreros, también se encuentra ubicada entre las mejores opciones del mercado.

6. Al inicio del año se establecen los resultados esperados por áreas, los cuales deben ser conseguidos a través del trabajo en equipo. Adicionalmente, se definen las metas individuales. Los gerentes tienen largas revisiones de desempeño con sus colaboradores directos (uno a uno) entre cuatro y seis veces al año y la meta es llegar a implementar esta política a todos los empleados y operarios bajo un esquema de evaluación de indicadores. En las oportunidades en las que se llevan a cabo estas evaluaciones de desempeño la persona evaluada tiene la oportunidad de enviar un formato a sus clientes principales para recibir opinión o recomendaciones puntuales sobre qué debiera continuar haciendo y qué comportamientos o acciones debiera dejar de practicar.

En cuanto a la medición de indicadores actitudinales, se realizan mediciones de clima laboral dos veces al año para poder tomar acciones correctivas inmediatas. La última medición de clima laboral denominada Encuesta de Satisfacción Organizacional (ESO) arrojó un porcentaje de satisfacción de 80% a 90% para las diferentes sedes de la corporación.

7. El Grupo Backus tiene nueve sindicatos, siendo el Sindicato de Ate el más antiguo, con 80 años de existencia. 90% de los operarios son sindicalizados. Sin embargo, salvo una huelga en 2004 durante la administración efímera del Grupo Bavaria, existe un récord de prácticamente dos décadas de operaciones sin huelga, debido a que las negociaciones colectivas llegan siempre a acuerdos con muchos puntos específicos. Así, por ejemplo, los operarios de Backus tienen bonificación doble por trabajo en sobre tiempo, cinco cajas de cerveza al mes para consumo familiar y movilidad gratuita, entre otros beneficios particulares. Asimismo, los trabajadores ya jubilados pueden participar de las

actividades que financia la empresa en La Casa del Jubilado y tienen una asignación de cerveza para su consumo personal, así como también un seguro médico especial de por vida. Estas políticas mantienen a este grupo, de por vida, ligado emocionalmente a su antigua empleadora.

8. Las relaciones administración-personal son cordiales y profesionales buscándose siempre las mejoras de la empresa y que éstas redunden luego en mejoras para todo el personal. En este sentido, Backus tiene un Comité de Temas Laborales conformado por gerentes y dirigentes sindicales en donde se estudia permanentemente la implementación de las mejores prácticas de producción mundial y su adaptación a la realidad de Backus. Por ello, en las capacitaciones que se realizan participan tanto los gerentes como los dirigentes sindicales y los funcionarios de recursos humanos de las diversas empresas del grupo.
9. Este énfasis particular en la capacitación continua del personal es una práctica que se remonta por lo menos medio siglo atrás cuando don Ricardo Bentín implementó la idea de que cada empleado tuviese un cuadernillo con un programa de cursos y capacitaciones a seguir. Actualmente, la empresa maneja una malla curricular de entrenamiento para cada área funcional clave, en las que se debe garantizar la eficiencia y la generación de resultados. Según ello, se identifican las brechas que cada trabajador pueda tener en las áreas de ventas, distribución o manufactura y, sobre esa base, se le estructura el programa de entrenamiento específico que busca cumplir los estándares de manufactura de clase mundial de SAB Miller.

Las capacitaciones son realizadas en un 80% de las veces en forma interna y demandan no menos de cien mil horas al año, con una inversión monetaria que en total supera los dos millones de dólares anuales. Dada la importancia de este proceso, en cada área funcional clave hay un Director de Entrenamiento que reporta al vicepresidente del área funcional respectiva y que cuenta con un equipo de gerentes e instructores para cumplir esta función. De forma paralela, en la dirección de recursos humanos se desarrollan las competencias genéricas de la organización, asociadas a la cultura Backus.

10. Se podría decir que Backus es una organización sofisticada desde las más altas posiciones ejecutivas hasta el nivel de operarios: así, por ejemplo, los choferes manejan camiones *trailers* equipados con computadoras que tienen que saber operar adecuadamente. El nivel de estrés por la orientación a resultados puede ser fuerte por lo que existen políticas de relajamiento y esparcimiento fuera de las horas de trabajo para todo el personal.
11. En cuanto al tema de comunicación, la empresa cree que se debe “sobre comunicar” para asegurarse que la información efectivamente llegue. El nivel de comunicación interna es intenso en Backus, en donde se emplea todo tipo de medios orales entre los jefes y colaboradores (modalidad que hoy en día buscan priorizar frente a otras formas de comunicación), así como medios escritos, virtuales, uso de vitrinas, entre otros. Para que este proceso sea eficiente, el área de comunicaciones trabaja fuertemente en la estructuración de la información para que ésta llegue de manera clara, simple y completa.
12. En síntesis, Backus es un modelo de organización que logra un promedio de 85% de satisfacción en su clima laboral y con una vocación importante por la capacitación continua de su gente. Los frutos de este enfoque son el logro de niveles de productividad que pueden ser ubicados entre los más altos del mundo y una rentabilidad elevada: Backus se ubica como la quinta operación más rentable de SAB Miller en todo el mundo.

b. El caso Cormin¹³

13. Corporación CORMIN y Cormin Callao S.A.C.¹⁴ son dos compañías del grupo suizo Trafigura dedicadas a la comercialización, almacenaje y despacho de productos mineros peruanos. Estas dos organizaciones destacan en nuestra muestra, pues son las únicas empresas de este sector que han aparecido consistentemente, en tres de los últimos cuatro años, entre los diez mejores lugares para trabajar en el Perú. CORMIN emplea alrededor de 200 trabajadores repartidos casi por igual entre el rubro de la comercialización, con sede en San Isidro y, el rubro del almacenaje, embarque, desembarque y análisis químico, con sede en el Callao¹⁵.
14. La empresa se inició en el rubro de compra de minerales a productores de pequeña minería hace 25 años, por iniciativa de peruanos. Doce años después, en 1994, fue adquirida por la multinacional Trafigura¹⁶. En lo que se refiere a la gestión del equipo humano, las políticas corporativas aplicadas en el Perú han sido desarrolladas a nivel local. En la actualidad, se intenta capitalizar el aprendizaje de las distintas empresas del grupo Trafigura a nivel internacional. Para ello, recientemente se ha contratado en la sede central de Suiza a una gerente de recursos humanos del grupo que tiene entre sus principales objetivos el desarrollar políticas corporativas de aplicación internacional.
15. CORMIN CALLAO ha obtenido certificaciones de calidad como el ISO 9001 y la certificación de manejo ambiental responsable 14001 y, actualmente, tiene en proceso de obtención la certificación OSHA de seguridad y salud ocupacional.

¹³ Los autores agradecen infinitamente la entrevista concedida por Sandra Guillén y Rosa Elena Montoya, Jefas de Recursos Humanos de Cormin Callao y Corporación CORMIN. Las opiniones y comentarios en este texto son de responsabilidad exclusiva de los autores y no comprometen a CORMIN ni a la Universidad del Pacífico.

¹⁴ Las siglas de CORMIN corresponden a la denominación Consorcio Minero, entidad que tiene como empresa subsidiaria a Cormin Callao S.A.C.

¹⁵ Mientras que en el caso del Consorcio Minero la totalidad del personal pertenece a la categoría de empleados, en Cormin Callao cerca del 85% del personal pertenece a la categoría de obreros.

¹⁶ Hoy en día el Grupo Trafigura tiene 55 oficinas comerciales en 36 países dedicándose a la comercialización de petróleo, metales, explotaciones mineras, electricidad y financiación comercial. (Trafigura, 2005-06)

En cuanto al efecto en el ámbito externo de estos procesos de certificación, se ha terminado de remontar una percepción negativa que se tenía sobre la precariedad y contaminación ambiental que producía el depósito antiguo que fuera parte de Centromin Perú hasta el 2001. Desde que se han iniciado estos procesos de certificación, inversiones del grupo por cerca de diez millones de dólares han permitido convertir todas las operaciones de almacenaje y despacho de minerales en ambientalmente amigables.

En lo que se refiere al ámbito interno, estos procesos de certificación inciden en la mejora continua, lo que ha permitido desarrollar al interior de la organización constantes ajustes en la operación diaria, generando una positiva sensación de proactividad y cambio. Por otra parte, esta dinámica ha sido propicia para promover la participación activa del personal en la generación de ideas y propuestas de mejora.

16. Actualmente CORMIN realiza diversas labores de almacenamiento, molienda, mezclado y zarandeo de productos de cobre, plomo y zinc de compañías mineras grandes, medianas y pequeñas¹⁷. Por su volumen, se constituye en la octava exportadora de minerales del Perú. Además, como grupo posee participaciones accionarias directas en empresas mineras ubicadas en Lima, Cerro de Pasco, Ayacucho, México y España.
17. CORMIN ha adquirido una buena percepción como empleador por su organización horizontal, por su excelente política de comunicación interna, por el constante estímulo al aprendizaje, y por las líneas de carrera y crecimiento para el personal aquí y en el extranjero. Esta percepción se traduce en un elevada tasa de retención del personal y en excelentes resultados en cuanto a clima laboral.
18. El reclutamiento de personal se constituye en un proceso clave de acercamiento entre CORMIN y la comunidad debido a la expansión de las operaciones de la empresa. La empresa recluta para su planta del Callao trabajadores de la zona recomendados por los propios trabajadores. Estos pueden empezar un oficio en la empresa como auxiliar de operaciones, aún sin secundaria completa (60% de los trabajadores de la planta son chalacos).

¹⁷ De acuerdo con los reportes de la empresa, a 2006, las instalaciones del Callao comprendían dos áreas para almacenamiento: un depósito de 77,000 m² y un segundo depósito sellado herméticamente de 11,000 m² (dedicado al manejo y almacenamiento de concentrados de plomo) (Trafigura, 2005-06). A la fecha, sus ejecutivos reportan una capacidad de almacenaje de 110,000 m².

19. En lo que se refiere a la capacitación del personal, el presupuesto asignado para este rubro está principalmente orientado a la capacitación técnica, así como a la mejora de competencias requeridas por los sistemas de gestión, de seguridad y de desarrollo del personal. En el caso del personal técnico, la práctica habitual de la empresa es desarrollar las actividades de capacitación in-house o a través de entidades locales reconocidas como la Universidad Nacional de Ingeniería o TECSUP. En el caso de Corporación Cormin, que reúne a los especialistas en los procesos de comercialización, la capacitación es bastante especializada y el entrenamiento básico es en inglés.
20. En cuanto a las oportunidades de desarrollo de personal al interior de la empresa, la particularidad de este caso está referida a una tendencia cada vez más fuerte a promover la movilidad de personal profesional altamente calificado hacia otras sedes del grupo para ocupar cargos gerenciales de mayor nivel. En la actualidad, alrededor de diez profesionales peruanos se encuentran laborando fuera del país. Para el resto de trabajadores de CORMIN que no aspiran a la movilidad internacional, la oportunidad de desarrollo viene dada principalmente por el enriquecimiento de su propio puesto y el fortalecimiento continuo de sus capacidades profesionales debido a la permanente implementación de cambios que generan retos para la función que se desempeña.

En cuanto a los niveles intermedios de carácter técnico, se viene enfatizando en la promoción interna, principalmente orientada a una promoción a nivel horizontal, es decir, basada en la adquisición de nuevas competencias técnicas para el desarrollo de actividades en nuevas funciones. Esta movilidad interna está soportada por procesos de capacitación.

21. La comunicación con el personal es permanente. Todos los días al inicio de la jornada existe una reunión de los supervisores con todo el personal por no menos de 20 minutos para incidir sobre recomendaciones de seguridad, la programación diaria de actividades y la recepción de quejas y sugerencias del personal. A las 12.30 del mediodía, se reúnen todos los jefes para la programación de actividades del día siguiente. Una vez por semana, existe la reunión general entre los jefes, todos los supervisores y el personal en general. Por último, una vez al mes la gerencia general se reúne con todo el personal.

22. En el campo de la gestión de personas, algunos de los procesos que se encuentran en fase de desarrollo son la sistematización de un proceso de evaluación de desempeño, así como el reforzamiento de los códigos de conducta, principalmente en los niveles operativos.

Otro proceso en el que se están desarrollando mejoras es el referido al sistema de remuneraciones. Para 2007, la empresa ha centrado sus esfuerzos en la búsqueda de la equidad interna, por lo que ha planificado incrementos salariales diferenciados que dependen de la obtención de puntajes sobre temas técnicos y actitudinales y que van desde el nivel inflacionario anual local, hasta un 30% sobre la remuneración actual. La política remunerativa de CORMIN consiste en pagar algo más que el promedio del mercado más la participación de utilidades, lo cual para el sector minero representa en años recientes cifras bastante significativas que han hecho menos necesario el manejo de sistemas de bonos. El salario mínimo efectivo de esta empresa es de 750 nuevos soles mensuales por un turno de 8 horas.

23. El personal de CORMIN también aprecia la existencia de varios esquemas de prestaciones adicionales de la empresa como seguros adicionales, la EPS al 100% de costo para el empleador, y el seguro complementario de alto riesgo a pesar de que no califican como actividad de alto riesgo, de acuerdo a ley. Asimismo, médicos en planta y enfermeras permanentes, seguro oncológico, refrigerio sufragado por la empresa al 70%, desayunos gratuitos, servicios de movilidad y lavandería, bonos de capacitación y escolaridad, así como también prestamos para la vivienda. El clima de trabajo puede ser estresante pero se ve compensado con frecuentes clases de baile y actividades deportivas fuera de las horas de oficina.

24. Sin embargo, el principal motivo por el que CORMIN aparece entre las mejores empresas para trabajar en el Perú sería el orgullo del personal de haber transformado una operación precaria de almacenamiento y transporte de minerales, a cargo de una empresa estatal, con altos niveles de contaminación para el propio personal y para la comunidad pobre que la rodeaba, en una ejemplar empresa que respeta a sus trabajadores, a su comunidad y a su medio ambiente con los más altos estándares de tecnología y cuidado personal. Los depósitos completamente herméticos no permiten escapar residuos tóxicos, los estándares de limpieza, uniformes y equipos de seguridad son de primer nivel y el apoyo a la

comunidad que ha sufrido el daño histórico de las precarias operaciones de Centromin con contaminación de plomo es genuino y constante.

25. CORMIN apoya a la Dirección de Salud de Puerto Nuevo, a los comedores populares del mismo asentamiento humano, a los colegios y nidos de la zona con presupuesto y una estrategia de atención a los niños afectados que ha logrado reducir sus niveles de plomo y recuperar completamente sus potenciales intelectuales. Asimismo, ha llenado de árboles y áreas verdes a toda su área de influencia. Para llevar a cabo su trabajo social y, como complemento a los esfuerzos desplegados por la empresa, por iniciativa y aporte de los trabajadores se ha constituido un fondo que desarrolla obras concretas en este campo. Entre sus planes a futuro, CORMIN se ha planteado dos proyectos orientados a la promoción de la empleabilidad en la zona. Entre sus proyectos en cartera se encuentran la creación de una Escuela de Operadores en el Callao y el desarrollo de competencias laborales en las familias de los trabajadores, usualmente vecinos de la zona.

26. El gran proyecto pendiente que se ha propuesto realizar CORMIN para acabar con la contaminación ambiental por completo es una inversión millonaria para construir una faja transportadora hermética que llevaría los concentrados desde los almacenes de CORMIN hasta los depósitos de los barcos en el muelle del Callao directamente y sin contacto con el aire (hoy en día se realiza con camiones que dejan los concentrados al aire libre, sobre la losa del muelle 5 del Puerto del Callao, hasta que se depositan en los barcos). En paralelo, el proyecto recuperaría áreas verdes y recreativas en el asentamiento humano Puerto Nuevo a lo largo de la vía de la faja.

c. El caso Interbank¹⁸

27. Interbank fue escogido como caso emblemático en el sector bancario por haber ocupado la séptima ubicación en el ranking de 2007 del “Great Place to Work” y por haber estado presente en dicho ranking, que agrupa a los mejores empleadores del Perú, en cada uno de los últimos 6 años. Desde su compra por un grupo de inversionistas en 1994, Interbank se ha tratado de diferenciar de sus pares como un banco basado en personas y una organización basada en valores. Jorge Flores, su actual gerente general, afirma: “queremos ser el mejor banco a partir de las mejores personas, con respeto y equidad”¹⁹. Interbank actualmente emplea a cerca de tres mil trabajadores y ocupa el cuarto lugar en el ranking de depósitos y colocaciones del sistema bancario peruano con una participación de cerca de 10% del mercado en ambos conceptos.

De acuerdo con Susana Llosa, Gerente de Gestión y Desarrollo Humano, todo empieza con la búsqueda y selección del perfil de personas que se necesitan para el estilo de empresa que es Interbank. Más que el depurado dominio de competencias técnicas, lo que se busca son personas transparentes, con espíritu de superación constante, dispuestas a trabajar en equipo y con un buen sentido del humor. El banco ha desarrollado el Test Interbank, basado en dinámicas grupales a su propio estilo. Esto permite ver el desenvolvimiento de los postulantes en un ambiente lúdico y espontáneo, de modo que se puedan evaluar los principales rasgos de su actitud.

28. Luego de algunos meses, los nuevos empleados participan en el Programa Graceland, basado en una inmersión total por aproximadamente una semana, en la que se realizan actividades que promueven un conocimiento pleno de la cultura organizacional de Interbank, los valores institucionales y los objetivos corporativos. Si bien el banco había venido desarrollando un programa intenso de capacitación a través de los años, todo este esfuerzo se ha centralizado en la recién creada Universidad Interbank, que gestiona la

¹⁸ Los autores agradecen infinitamente la entrevista concedida por Susana Llosa y Eduardo Barriga, funcionarios de la División de Gestión y Desarrollo Humano de Interbank. Las opiniones y comentarios vertidos en este texto son de responsabilidad exclusiva de los autores y no comprometen a Interbank ni a la Universidad del Pacífico.

¹⁹ El Comercio, 28 de noviembre del 2007, Especial “Las 25 mejores empresas para trabajar en el Perú” p.8.

oferta de cursos, seminarios y hasta diplomados. Todos estos programas forman parte de una malla curricular elaborada para cada una de las líneas de carrera del banco y para todos los niveles de la organización. Cada trabajador de Interbank ha tenido en 2007 un promedio de 95 horas de capacitación. Muchos de los cursos dictados en estas capacitaciones están a cargo de colaboradores que destacan por el conocimiento experto en sus áreas específicas de trabajo. Cuando el empleado-capacitador alcanza las 50 horas de dictado, adquiere formalmente el título de instructor, recibiendo un distintivo con forma de búho que lo acredita como tal. La motivación para ser instructor es el reconocimiento por parte de sus jefes y pares como un experto y líder en su área de actividad, elemento que va a coadyuvar a su carrera ascendente en la organización.

De acuerdo con un artículo publicado por la consultora RESPONDE en el diario Perú21²⁰, la empresa viene ofreciendo a sus principales ejecutivos un programa de asesoría personal y *coaching* que está orientado a reforzar sus habilidades gerenciales. Por otra parte, en 2006, se inició el dictado de un programa de maestría en Administración de Negocios dirigido especialmente a los ejecutivos del banco y diseñado por INCAE, prestigiosa escuela de negocios de Costa Rica.

29. La capacitación se realiza en todos los niveles de la organización, empezando por los “representantes financieros”. Este es el nombre específico que reciben los tradicionales cajeros de las agencias de los bancos. Lo que sucede es que el concepto de agencia es cambiado en el caso de Interbank por el de “tienda” y los representantes financieros tienen a su cargo la venta de los productos del banco en contacto con los clientes que se acercan a las ventanillas. El sistema de incentivos aplicados por Interbank promueve la colocación de productos ya que parte de la remuneración variable que obtenga cada representante financiero dependerá de su nivel individual de ventas de servicios. Otra parte provendrá de un bono grupal por el nivel de ventas obtenido por toda la tienda y esto se sumará al componente salarial fijo de cada representante.

El ambiente de trabajo de las tiendas es muy horizontal, se trata de un grupo de jóvenes bien motivados para ofrecer un excelente servicio, lo cual se traduce después en buenos resultados. A diferencia de lo que sucede en otras entidades bancarias, el gerente de tienda puede salir a operar en ventanilla, al igual que cualquiera de los representantes

²⁰ Extraído de www.peru21.com, el 4/12/07.

financieros, para captar directamente las necesidades de los clientes. Desde la perspectiva de los directivos de Interbank, otros elementos centrales para lograr la alta motivación del personal en tienda son la capacidad de percibir directamente las muestras de satisfacción de sus clientes, la capacidad de desarrollar su propio liderazgo, la cercanía con su gerente de tienda –aspecto crucial para conformar equipos de alta productividad- y, la cohesión del equipo –tema relevante al tratarse de grupos pequeños orientados a la meta. La horizontalidad como elemento distintivo de la cultura de Interbank se hace tangible también a través de un conjunto de actividades sociales y recreativas. No es inusual encontrar al presidente del directorio jugando al fútbol en uno de los equipos conformados por el personal o participando en maratones internacionales de carreras con algunos otros trabajadores de la empresa.

30. Si bien el trabajo en equipo es una práctica muy presente al interior de las áreas, el banco está haciendo esfuerzos para que estos mecanismos se extiendan a la conformación de equipos inter-áreas para el trabajo de procesos operativos. En la actualidad, se vienen conformando varios comités de trabajo para el desarrollo de proyectos o temas concretos como son el Comité de Calidad, el Comité de Mejora, el Comité de Gastos, el Comité de Cultura, entre otros.

31. Los procesos de comunicación interna constante son otro sello de marca de Interbank. El ejemplo más emblemático es el “campanazo” en el interior de la sede central que motiva a que todo el personal salga a los balcones interiores del edificio a escuchar las buenas noticias que el gerente general directa e inmediatamente quiere compartir con todo el personal. Además, existe el espacio de reunión mensual con todos los Vicepresidentes en donde se monitorean los planes corporativos compartiendo los resultados por líneas, los resultados financieros globales, junto con aspectos más bien de carácter cualitativo, como son los reconocimientos por desempeños destacados, por cumplimiento de proyectos y los premios al personal. De manera bimensual, cada Vicepresidente de área se reúne con su personal para asegurarse que la información llegue a los siguientes niveles de la estructura. En la actualidad el banco está desplegando esfuerzos para integrar en sus canales de comunicación a las tiendas, mediante el uso de videos e incluso, en algunos casos, vía online.

Por otra parte, la política de comunicación transparente se trasluce desde el estilo de oficinas y salas de reuniones de puertas abiertas y vidrios transparentes para todos los ejecutivos y personal del banco. Otro elemento distintivo es la “memoria de personas”. Se trata de un documento cálido, humano y motivador, paralelo a la memoria financiera clásica, formal y fría que toda institución financiera debe presentar a sus *stakeholders*.

32. Interbank aplica actualmente una campaña para sus clientes que enfatiza en que “el tiempo vale más que el dinero”, lo cual también considera válido para sus propios colaboradores. Existe una administración relativamente flexible en cuanto al horario de trabajo para todo el personal y, además, se ha implementado una “cuponera” de beneficios que incluye, entre otros, medios días libres y tiempos para almorzar ampliados en dos horas. Otros beneficios valorados por el personal son los seguros de vida y contra accidentes, los préstamos de diverso tipo (hipotecarios, automotrices y de estudios) y los bonos de incentivo, entre otros. Finalmente, es difícil caer en la rutina en un banco en crecimiento que ofrece muchas oportunidades de rotación interna a su personal. El tamaño del personal se ha triplicado en lo que va de la década gracias al crecimiento de la organización en un contexto de auge del sistema financiero y de la economía peruana en general. El 70% del personal es menor de 35 años y tiene estudios superiores.
33. Formalmente, Interbank mide su clima laboral dos veces al año pero, además, hay otras herramientas de monitoreo de la gestión de recursos humanos que se aplican simultáneamente. Entre ellas se encuentran el trabajo por grupos focales y la evaluación de desempeño de 360 grados que involucra la opinión de los superiores, subordinados y pares en la organización.
34. En Interbank, cada gerente es un gestor de recursos humanos. Un insumo importante para el monitoreo del desempeño de su equipo humano es la evaluación anual de desempeño, que busca constatar en sus colaboradores el grado de desarrollo de competencias básicas del perfil de la persona de Interbank, así como el cumplimiento de los objetivos del puesto. El proceso de evaluación se convierte en un proceso clave para poder acercarse a los jefes y su personal, así como para definir las acciones dentro del plan de desarrollo de cada persona. El banco no busca, por lo tanto, vincular directamente el proceso de

evaluación de desempeño con el sistema remunerativo pues quiere preservar el enfoque de un proceso de evaluación orientado al desarrollo del colaborador.

Por otro parte, en lo que se refiere al tema remunerativo, cada jefe tiene entre sus responsabilidades la distribución de un paquete o fondo para los incrementos salariales de su área en función. Él tendrá que distribuir dicho fondo considerando los resultados objetivos obtenidos por sus colaboradores y la posición que cada uno de ellos tiene dentro de las bandas salariales establecidas por posiciones en el banco.

35. Existen también beneficios para las familias de los colaboradores que hacen parte del buen clima laboral en la empresa. Un ejemplo de ello es el Club de Verano *Interkids* que también tiene su versión para hijos adolescentes, en donde se enfatiza la identificación del espíritu emprendedor. Otra práctica frecuente en el banco es la visita programada de los hijos de los trabajadores para conocer las oficinas de los padres. Además, participan en concursos diversos como es el caso del diseño de los motivos que ilustran las tarjetas de navidad y otras ocasiones especiales del banco.

Los propios colaboradores proponen proyectos de voluntariado que son estimulados y apoyados por la organización. Este es el caso del programa “Lanza una estrella al mar”, que ha involucrado la construcción voluntaria de viviendas para damnificados y personas de escasos recursos por parte de los trabajadores y sus familias. Asimismo, Interbank vincula la inauguración de cada nueva tienda con una obra social patrocinada por la organización, como en el caso de la rehabilitación y equipamiento de un colegio cercano de la zona. Del mismo modo, se implementan iniciativas de responsabilidad social ciudadana como la premiación de 25 maestros a nivel nacional que hayan dejado huella entre sus alumnos y en sus comunidades.

36. Interbank es un buen ejemplo del cambio de paradigma en el manejo de una institución financiera que puede combinar los más altos estándares de solidez y profesionalismo propios de un banco de primer nivel, con un espíritu jovial y un ambiente de trabajo dinámico, estimulante, y hasta divertido y, a veces, lúdico. Podría decirse que el énfasis mostrado en la generación de un buen ambiente y una labor grata y enriquecedora para sus trabajadores es parte de la visión que tiene el grupo empresarial en su conjunto pues,

este año ha sucedido algo pocas veces visto en el concurso “Great Place to Work”: tres empresas del grupo figuran en la lista de los mejores sitios para trabajar en el Perú.

d. El caso Kimberly Clark²¹

37. Kimberly Clark Perú es la sucursal de Kimberly Clark Corporation, una multinacional líder en la industria del cuidado de la higiene y la salud con alrededor de 135 años de existencia²². Kimberly se instaló en el Perú en 1995, y actualmente tiene dos plantas de producción en Chorrillos y Puente Piedra y una sede administrativa en Camacho. A pesar de su relativa corta permanencia en nuestro país, ya alcanzó el primer lugar del ranking “Great Place To Work” por dos años consecutivos (2006 y 2007) y fue considerada la sexta mejor empresa para trabajar al nivel de toda América Latina en el 2006. Los resultados de la última encuesta a nivel latinoamericano se conocerán en Mayo próximo.

Para conocer de cerca este caso exitoso de clima laboral en una empresa muy enfocada en el cumplimiento de metas estrictas y ambiciosas de producción y ventas, a fines de agosto del 2007 nos acercamos a conversar con Alvaro Escalante quien era supuestamente el Gerente de Recursos Humanos de la empresa.

38. Nuestra primera sorpresa fue descubrir que dicha posición ya no existe más en la empresa y que Alvaro es el Gerente de LCO (Liderazgo y Cultura Organizacional). Y es que para Kimberly todo lo que consigue parte por la definición de su cultura organizacional. Sergio Nacach, Director Gerente de Kimberly para toda la región andina ha afirmado recientemente que “el tema del clima (laboral) es sumamente importante, una vez que defines cuál es la cultura que quieres...” (Entrevista en El Comercio, 2 de junio, 2007, p. B2)²³.

39. Kimberly tiene alrededor de mil doscientos empleados y está creciendo de manera sostenida (en los registros de Great Place to Work del año pasado aparecía con 861 empleados). Para impregnar a toda la organización de su cultura orientada a resultados,

²¹ Los autores agradecen la entrevista concedida por Alvaro Escalante, Gerente de LCO y Administración de Kimberly Clark Perú. Las opiniones y comentarios vertidos en este texto son de responsabilidad exclusiva de los autores y no comprometen a Kimberly ni a la Universidad del Pacífico.

²² Véase al respecto www.kimberly-clark.com

²³ Todas las referencias textuales a declaraciones de Sergio Nacach provienen de dicha entrevista publicada en El Comercio del 2 de junio del 2007.

donde “el cómo” es tan importante como “el cuánto”, todos los líderes de la compañía son parte del concepto de la gestión del talento.

La gerencia de LCO extiende las responsabilidades de gestión de personas a todas las áreas de la organización mediante su equipo de Business Partners, que son colaboradores de LCO que se vinculan directamente en el negocio, ayudando a que se cumplan las metas.

40. Existen políticas regionales y sub regionales que dan los lineamientos generales para la gestión de personas, las que permiten libertad de acción a los países en base a las necesidades del negocio en cada geografía. Perú forma parte de la región Andina (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela) que es manejada por el Board Andino. A su vez, cada país, cuenta con un Comité de Gerencia Local que es dirigido por el Gerente General y del que forma parte el Gerente de LCO. Pese a ser una empresa internacional, en Kimberly existe mucha flexibilidad dentro de un marco de acción determinado. Esto permite adaptaciones e implementaciones locales y garantiza una ejecución sobresaliente, la misma que se traduce en resultados excepcionales.
41. Kimberly ofrece a todos sus colaboradores una “Experiencia de Corazón y Mente” en la que prima el crecimiento personal y profesional, fomentándose la empleabilidad dentro y fuera de la compañía. Es lo que Sergio Nacach llama el contrato psicológico: “En la época de nuestros padres se entraba en una compañía a los 20 años y se jubilaba a los 60, hoy nadie puede garantizar el empleo, pero lo que sí es importante es garantizar la empleabilidad: que la gente aprenda mientras trabaja en la compañía, y si en algún momento tiene que salir o hay otra oportunidad en el mercado, que los líderes de Kimberly nos sintamos tranquilos de que le dimos lo mejor mientras estuvo en la compañía. Esa es “La Experiencia de Corazón y Mente” y vemos que ahora mucha más gente quiere trabajar en Kimberly”.
42. La experiencia en Kimberly comienza con la inducción que involucra a todas las áreas de la compañía. En esta se presenta el código de conducta corporativo, la cultura de Kimberly Clark y se acerca al nuevo trabajador a su puesto, las plantas y los mercados a efectos de que entiendan claramente cómo su rol aportará al negocio. La estrategia de

contratación de Kimberly se basa en captar jóvenes mediante su programa “Semillero” y permitiéndoles crecer y desarrollarse²⁴.

43. Los programas de capacitación son constantes en la organización. En el área de producción, por ejemplo, existen días concretos en los que en lugar de ir al trabajo en máquinas durante el horario de trabajo, el personal debe cumplir con sus horas de capacitación. Lo más interesante es que el 70% de ella se realiza internamente. Un programa particularmente interesante es el desarrollo de diplomados para el nivel de obreros, en el marco del programa “Universiclark”. Se trata de un diplomado que se realiza en alianza con una entidad educativa local. Al finalizar el programa sus participantes deben presentar un proyecto de mejora para la planta, el mismo que debe ser implementado bajo la supervisión de algún líder de la compañía. Para el personal del área administrativa, existen diplomados y estudios de postgrado (MBA) en alianza con universidades locales.
44. En Kimberly existe una cercanía plena entre los líderes y todos los colaboradores. Nacach afirma que “Si el líder no está convencido de que tener unos recursos humanos bien capacitados es una ventaja competitiva para la empresa, al primer problema presupuestario que tenga, lo primero que va a cortar es la inversión en el desarrollo de las personas”.

La manera como se difunden e interiorizan los objetivos de la compañía en todos los empleados la llaman el “método de la cascada” que empieza con la cascada anual andina en la que participan los 120 líderes de la región, y que culmina con cada uno de los trabajadores en la base de la organización de los 5 países (Más de 4.000 personas participan directamente en este proceso). Lo peculiar del estilo Kimberly es que este “método de cascada” no queda ahí, sino que existe además, la cascada semanal por departamentos. Este método de comunicación continua ha generado en la plana gerencial la costumbre de anotar durante sus sesiones de trabajo del comité de gerencia, en un formato preestablecido, todos los puntos que considera relevantes que se comuniquen al resto de la organización bajo la dinámica de la cascada. Algunos criterios que aplican los líderes para anotar en

²⁴ En la actualidad el grupo de practicantes reúne alrededor de 50 personas.

este formato sus ideas tienen que ver con qué se quiere comunicar, qué aspectos de otras áreas han facilitado la labor, qué otros aspectos están limitando el avance. De este modo, una vez terminadas las reuniones todos los líderes comparten estos formatos para que todos los equipos estén informados²⁵. Con orgullo, se indica que Kimberly es una empresa sobre-comunicada, y que ésta característica es central en su cultura organizacional.

45. Los foros de discusión y participación a todo nivel permiten que las áreas participen de la búsqueda constante de innovación y aumento de la productividad. Escalante nos señala que, gracias al trabajo en equipo y la apertura al mejoramiento continuo, Kimberly tiene máquinas que rinden por encima del 100% de su producción teórica. Este año, el lema central de campaña es “Juntos lo podemos todo”. Kimberly considera que sólo la gente que está dispuesta a trabajar en equipo es funcional para el éxito de su organización. Nacach afirma “nosotros somos una empresa de consumo masivo, no la NASA, necesitamos gente inteligente, pero no necesitamos genios que trabajen solos. Si tienes una persona que tiene muy buenos resultados pero que no puede trabajar en equipo, no puede trabajar en Kimberly.”
46. ¿Cuáles son las grandes motivaciones del personal de Kimberly que lo llevan a poner todo de sí para cumplir con la metas de su área y de la empresa en general? De acuerdo a los directivos de Kimberly, más pesan las bonificaciones no monetarias, como el reconocimiento con una estrella en la solapa, un diploma, un almuerzo de premiación, o un viaje pagado de vacaciones, que los incentivos monetarios propiamente. Ni la atracción ni la retención del talento en Kimberly, a todo nivel, se basa en pagar remuneraciones por encima del mercado.

Las remuneraciones se están incrementando de acuerdo al ritmo en el que está creciendo en el país y existe un margen de incremento variable en función al desempeño individual de cada trabajador. Esta relación desempeño/compensación es monitoreada muy de cerca por los líderes de área mediante el apoyo de un software que le permite mantener la coherencia entre desempeño y retribución. En el caso de los colaboradores que ocupan posiciones de mayor relevancia estratégica para el negocio, existe además un sistema de

²⁵En términos generales, la distribución de personal del área de producción versus el área comercial es aproximadamente de 70% a 30%.

bonos que premia el desempeño destacado. Sin embargo, Nacach indica que “el efecto salario es de muy corto plazo, uno no se levanta contento para ir a trabajar porque le paguen mas o menos, obviamente tiene que haber un pago justo, pero tiene que ver con la cultura”.

47. Para el logro de objetivos geográficos y por línea de productos, se trabaja con equipos multifuncionales (GBAs) a los que se les plantean resultados específicos. Estos mismos equipos definen en su interior la forma en que llevarán a cabo su trabajo lo que les da el carácter de equipos autoadministrados. Esta forma de trabajo dinamiza el flujo de operación de la estructura organizativa generando pequeñas organizaciones internas que se responsabilizan por el logro de resultados.

48. En Kimberly el proceso de evaluación de desempeño responde a una metodología específica que utiliza como soporte un software que permite evaluar al colaborador en función del desempeño y a sus habilidades o competencias. A nivel regional se definen metas de negocio que son trasladadas a las respectivas áreas. Asimismo, se definen competencias básicas en el colaborador relacionadas con el tema actitudinal, entre las que se enfatizan la capacidad de las personas de tener visión y ser asertivo, así como su actitud hacia la cooperación en el trabajo en equipo. Otro tema en el que se enfatiza es la actitud de la persona a actuar como un desarrollador de talento. Estas competencias definidas a nivel regional se complementan con competencias que a nivel local se quieren desarrollar en su gente.

La evaluación de desempeño individual y grupal se basa en un conjunto de indicadores que permiten el alineamiento con la estrategia del negocio. En el área de producción, por ejemplo, existen unos semáforos que grafican el grado de cumplimiento de los indicadores claves establecidos para el logro de los objetivos del área. La empresa muestra un foco muy importante en resultados lo que resulta exigente para su gente. Para los directivos de Kimberly el éxito de su modelo está basado en combinar esto con un excelente clima laboral y mucho apoyo a las personas a través de procesos de *coaching* y *feedback*.

49. Uno de los principales retos que tiene Kimberly es gestionar su crecimiento en el mercado. Esto le exige ir reforzando las capacidades de su personal actual, así como

formar a los talentos que irán asumiendo nuevas responsabilidades. Para hacer esto identifican a su personal de alto potencial a nivel regional y se les prepara para movilizarlos en la región con condiciones laborales bastante favorables. Un mecanismo que tiene implementado la empresa y que facilita este proceso de preparación es la práctica de “*swaps*”, mediante la cual es posible el intercambio de posiciones a nivel regional por periodos cortos (tres meses).

50. El caso del personal que prefiere desarrollarse a nivel local también está contemplado, pidiendo a sus colaboradores que expliciten qué tipo de carrera quiere hacer en la compañía. En Kimberly el crecimiento profesional no sólo se centra en el desarrollo de una línea de carrera en el área funcional en donde labora el colaborador, siguiendo un programa de fortalecimiento de nuevas capacidades es posible la movilidad a puesto de áreas de especialidad diferentes. Un joven poco calificado puede empezar con un programa de formación laboral juvenil, pero como fruto de su esfuerzo e identificación con la empresa puede hacer una carrera que lo lleve hasta supervisor de planta. Un profesional puede empezar de practicante, pero tiene amplias posibilidades de desarrollo personal y profesional, incluyendo rotaciones laterales entre áreas y entre sedes extranjeras de la compañía.
51. Es la cultura de Kimberly Clark (La Experiencia de Corazón y Mente) el atributo que más se reconoce dentro y fuera de la empresa. Un joven promedio y con mucha actitud que empieza en un programa de Formación Laboral Juvenil o como practicante puede como fruto de su esfuerzo, hacer una gran carrera en esta compañía.

Las respuestas de Alvaro y citas de Sergio nos dejaron claro que es posible crear una cultura ganadora donde la relación “ganar – ganar” permita crecimiento rentable y sostenido para la compañía y crecimiento personal y profesional para los colaboradores, enmarcados dentro de un excelente clima donde todos comparten una verdadera “Experiencia de Corazón y Mente”.

e. El caso Marriott²⁶

52. J. Willard y Alice Marriott empezaron su vida matrimonial y actividad empresarial hace exactamente 80 años abriendo una fuente de soda con 9 asientos en la ciudad de Washington, D.C., Estados Unidos²⁷. Hoy en día, Marriott International Inc. es una cadena mundial de alrededor de tres mil establecimientos de hospedaje en 68 países y territorios alrededor del mundo²⁸. JW Marriott²⁹ empezó hace 8 años en el Perú con una moderna torre de 24 pisos y 300 habitaciones con vista al mar en el distrito turístico de Miraflores. El lema del fundador de la cadena fue “cuida de los asociados de Marriott (así le llaman a sus trabajadores en todos sus niveles) y ellos cuidarán a los clientes de Marriott”³⁰ y ha sido perfectamente internalizado en la administración local, adaptándolo y potenciándolo con las peculiaridades culturales peruanas.

Esta cultura de cuidado por las personas se transmite a través de toda la organización. La política de gestión de personal contempla la coordinación y reporte de los responsables del tema a nivel regional y, a su vez a la casa matriz.

53. JWM no sólo cumple con la legislación laboral peruana a plenitud (por ejemplo, el mes completo de vacaciones para todo el personal desde el primer año de contratación es algo que supera a sus estándares promedio de la región del Caribe y América Latina) sino que en muchos casos sobrepasa los estándares legales de manera creativa para mantener motivados y fidelizados a todos sus recursos humanos. Se trata de 310 asociados incorporados a la planilla sin que exista ningún proceso terciarizado. Se está con ellos en las buenas, como en el nacimiento de un nuevo hijo, como en las malas, con la pérdida de un familiar cercano.

²⁶ Los autores agradecen infinitamente la entrevista concedida por Karina Sakihara, Directora de Recursos Humanos de JW Marriott Lima. Las opiniones y comentarios vertidos en este texto son de responsabilidad exclusiva de los autores y no comprometen a Marriott ni a la Universidad del Pacífico.

²⁷ Véase www.marriott.com para mayores referencias sobre la historia corporativa del grupo.

²⁸ Cifra actualizada a diciembre del 2007.

²⁹ En adelante se le llamará JWM.

³⁰ “Take care of Marriott people and they will take care of Marriott guests” p.xiii en Marriott, J.W.Jr. y Kathi Ann Brown. *The Spirit to Serve. Marriott’s Way*. Harper Business, 1997.

54. Los asociados sienten que la actitud de servicio al cliente³¹ transpira desde la alta gerencia hasta todos los rincones del hotel. Todos los gerentes están permanentemente en el llano³² y se compenetran con todo el personal para mantener un clima laboral muy positivo.
55. JW Marriott Hotel Lima, fue seleccionada en 2006 entre los 10 mejores empleadores de empresas medianas, por Hewitt Associates y la revista América Economía. Asimismo, se ha situado entre las cinco mejores empresas para trabajar en el Perú en los últimos cuatro años, de acuerdo a la encuesta anual de “Great Place to Work”, y este logro no se debe a que las compensaciones económicas superen significativamente a las del promedio del mercado. Se explica más bien por el clima laboral altamente positivo y constantemente alimentado por iniciativas que no demandan grandes presupuestos, pero que logran la satisfacción del personal y de sus familiares. Así, por ejemplo, JWM invierte en la capacitación gratuita de todos sus asociados y también de sus familiares cercanos. Asimismo, los recursos que se obtienen del 10% de recargo sobre las ventas (sistema de puntos) se distribuyen por igual entre todos los 310 asociados. Por otro lado, la alimentación es gratuita para el personal e incluye platos al escoger, postre y hasta *salad bar* de manera permanente. Los asociados de JWM también se sienten bien proyectándose a la comunidad a través de un cuerpo de voluntarios que brindan servicios gratuitos en zonas de pobreza extrema de la ciudad.
56. Todo empieza con las sesiones de inducción al personal nuevo en donde se explica la política corporativa de no discriminación, la orientación al cliente, la excelencia del servicio, la misión y las prácticas de la empresa. Estas son también recordadas permanentemente a través de paneles ubicados estratégicamente en áreas de alta circulación de los asociados. Asimismo, todo asociado firma un compromiso de conducta ética renovable cada año. Luego viene las nominaciones de “Asociado del mes” realizada por los propios trabajadores de cada departamento, sobre la base de la excelencia en el desempeño, afán de superación y otras competencias. Los asociados del mes son

³¹ El propósito fundamental del grupo Marriott es “que sus huéspedes, que están lejos de casa, se sientan entre amigos y realmente queridos” lo cual sirve como punto de guía e inspiración para la estrategia operativa y el funcionamiento diario de todos sus establecimientos. (Marriott y Brown, p.xiii).

³² Es un enfoque de gerencia “hands-on, management-by-walking-around” que forma parte de la tradición Marriott desde sus inicios (Marriott y Brown, p.3).

- publicitados en los paneles de la empresa y al final del año se realiza un almuerzo especial para todos ellos y un premio especial monetario para los finalistas.
57. Existen reuniones departamentales institucionalizadas cada mes para revisar el clima laboral y sugerencias de cómo afianzarlo. Asimismo, temas individuales se tratan en “wrap sessions” entre el asociado y su supervisor por lo menos una vez al mes. Por otro lado, se aplican evaluaciones de desempeño cuatro veces al año. También existe un buzón “speak out” a través del cuál se canalizan sugerencias o quejas de cualquier asociado hasta el ejecutivo que reporta directamente al CEO de la corporación JWM. Esto se complementa con una línea telefónica para reportar incidentes que atenten contra la ética.
58. La empresa trabaja un plan de capacitación anual, con mayor énfasis en la capacitación interna. Los elementos que sirven de insumo para este plan son, por ejemplo, la evaluación del desempeño, del clima laboral y las reuniones con los jefes. Un aspecto importante para la empresa es que sus asociados sientan que se les brinda las herramientas de capacitación para lograr su desarrollo profesional y personal.

En cuanto al contenido de dicha capacitación, JWM pone énfasis en el desarrollo de competencias actitudinales, además de técnicas, pues éstas resultan claves para ofrecer un servicio de alta calidad. Un factor que contribuye a la motivación del trabajador es su sensación de aporte directo al negocio aún tratándose de una labor muy operativa, ya sea realizando una labor en el *back office* como en la relación directa con los clientes.

El Plan de Capacitación Anual contempla 55 horas promedio de entrenamiento gratis para cada asociado y además media beca para estudios de inglés en un reconocido instituto de idiomas local. Más aún, los familiares de los asociados también acceden a cursos gratuitos en oficios y técnicas en prestigiosas instituciones que después pueden ayudar a complementar los ingresos familiares. También se motiva a que los hijos de los asociados progresen en sus estudios. Vienen a una reunión anual con sus libretas de notas (recibiendo automáticamente presentes por ello) y aquéllos con las más altas calificaciones obtienen premios especiales por excelencia académica. Se realizan también actividades de esparcimiento familiar sufragados por la empresa como tardes de cine familiar u otras.

59. JWM también hace realidad los sueños de sus asociados que aplican a esta original idea que coadyuva a la fidelización de su personal. Puede tratarse, por ejemplo, de la compra de una lavadora necesaria para mejorar el bienestar personal de un asociado o del financiamiento completo de una boda para otro, por citar algunos casos recientes.
60. JMW comparte información operativa y financiera transparentemente con todo su personal a través de “Town Hall Meetings” que se realizan cuatro veces al año. Existen comités de asociados para superar retos y mejorar constantemente la productividad y la atención a los huéspedes. La línea de carrera también es clara, objetiva, meritocrática y ocurre en todos los niveles. Así, por ejemplo, existen asociados que empezaron de cuarteros y que ahora son agentes de reservas. La empresa tiene una política activa de ofrecer prácticas de hasta 10 meses a estudiantes de hotelería de diversos institutos y los mejores son luego reclutados para formar parte de la planilla de la empresa.
61. La empresa cuenta con un programa denominado “disciplina progresiva”, orientado a mejorar el desempeño de sus asociados para evitar los procesos de remoción de personal. Este proceso se centra en una constante retroalimentación a la persona sobre su desempeño y mediante esta práctica se busca comprometer a las personas con la mejora de su desempeño y la generación de conciencia en ellas sobre oportunidades de mejora en su trabajo. De este modo, cuando la empresa decide prescindir de sus servicios por problemas de desempeño esto no resulta una sorpresa para el trabajador.
62. Todas estas consideraciones brindan una idea del porque JWM Lima fue catalogado “Hotel Marriott del Año del 2006” (junto con otros dos hoteles en Asia) entre los casi tres mil establecimientos Marriott en el mundo entero. En el “balance scorecard” utilizado para llegar a esta privilegiada situación se consideraron resultados financieros, de marketing, de satisfacción al cliente y, explícitamente, de clima laboral interno. Una muestra palpable que la inversión en los recursos humanos dentro de una estrategia organizacional de orientación al cliente y excelencia del servicio paga con creces.

Al tratarse de una corporación internacional, la empresa puede beneficiarse de un conjunto de políticas y prácticas que mantienen los estándares de servicio a nivel internacional. En este sentido, estas políticas internacionales son adaptadas a las leyes

locales en campos como no discriminación, normas éticas. Por otra parte, a nivel internacional se llevan a cabo encuentros entre pares en funciones similares para promover el aprendizaje lateral. Otro factor vinculado con la pertenencia a una cadena internacional es el referido a la oportunidad de movilidad laboral.

f. El caso Nextel del Perú³³

63. Nextel del Perú³⁴ es una empresa que brinda servicios móviles digitales. Opera desde 1998 en las distintas regiones del país, logrando una cobertura continua que se extiende desde Tumbes hasta Tacna y que incluye además Cuzco y Puno³⁵. Su casa matriz NII Holdings, Inc. tiene su sede central en los Estados Unidos. Esta casa matriz actúa como una *holding* financiera en la que muy pocos temas son gestionados de manera centralizada a nivel internacional³⁶. Este es el caso de las políticas y prácticas de gestión de personas que se aplican en Perú, las cuales han sido totalmente creadas a nivel local.

Su subsidiaria en Perú realiza la comercialización de sus productos en los principales departamentos del país, con oficinas en las ciudades principales de cada uno de ellos. El enfoque de gestión de la empresa privilegia la acción centralizada pues prácticamente todas las funciones se desarrollan desde sus oficinas en Lima. Algunas de las funciones que se manejan de manera descentralizada son Caja (Créditos y Cobranzas) y Ventas (Servicio al Cliente y Servicio Técnico), procurando contratar personal local para asumir esas funciones.

64. La filosofía de Nextel Perú se centra en un principio fundamental: el respeto irrestricto de los derechos de las personas que conforman su equipo humano. Para los directivos de la empresa, el éxito del negocio se sustenta en la pasión que ponga su gente por el trabajo que realiza. Este enfoque los lleva a privilegiar la generación de relaciones transparentes y de confianza con su personal, en donde se promueve el trato equitativo, el crecimiento profesional de las personas y una adecuada compensación, entre los principales elementos.

³³ Los autores agradecen infinitamente la entrevista concedida por Julio Balestrini, Vicepresidente de Recursos Humanos y Administración de Nextel del Perú. Las opiniones y comentarios vertidos en este texto son de responsabilidad exclusiva de los autores y no comprometen a Nextel Perú ni a la Universidad del Pacífico.

³⁴ En adelante Nextel.

³⁵ Extraído de <http://www.nextel.com.pe/cobertura/landing.asp>, el 14 de octubre de 2007.

³⁶ Las políticas corporativas que se manejan a nivel internacional están principalmente referidas a temas vinculados con la estrategia de producto y la gestión financiera.

65. En el equipo de trabajadores de Nextel Perú predomina el personal profesional (de los 1,200 trabajadores que actualmente laboran en la empresa, el 78% tiene una formación profesional y el resto está conformado por personal técnico), con presencia importante de especialistas en el campo de la ingeniería electrónica y de sistemas pues a nivel local se diseñan y ofertan paquetes de servicio que acompañan al producto producido en el exterior.
66. La empresa opera en un sector de alto crecimiento, con una significativa oportunidad de penetración celular de cobertura nacional. Esto ha generado en los últimos años un movimiento importante en lo que se refiere a reclutamiento de personal nuevo. A octubre 2007 se han contratado a 550 personas, asignadas principalmente a las áreas de ventas y de sistemas. Por otra parte, la mayor movilidad de personal se registra en el área comercial en las posiciones de inicio de carrera, como son las de atención en el *call center*.
67. Un factor clave para que las políticas de recursos humanos sean efectivas en la empresa es la preparación de todos los jefes para que actúen como gestores de personas, con el soporte del área de recursos humanos. Esto otorga a cada gerente de área un nivel de autonomía y gestión de su personal que permite que sea él quien lidere procesos tales como la contratación, capacitación y remoción de su personal.
68. La política de compensación de la empresa privilegia el pago sobre el mercado en los niveles jerárquicos más altos de la organización (a partir de niveles jefaturales) para evitar la rotación de personal clave a nivel gerencial. En los niveles siguientes se remunera en función al promedio del mercado, sin destacar necesariamente por ofrecer beneficios muy diferentes a los que ofrecen otras empresas en el mercado. No obstante lo anterior, un beneficio muy propio de la empresa es el acceso que se da a los 1,200 trabajadores a un aparato celular que se utiliza para su vida laboral y personal. Esta facilidad es complementada con la oferta de equipos a sus familiares cercanos con tarifas muy descontadas que, al extenderse al entorno próximo de la persona, le genera ahorros significativos a través de un consumo en comunicaciones sin costo mediante el uso del sistema de radio. Otro beneficio significativo es la cobertura de una proporción importante de los planes privados de salud a través de una EPS, el desarrollo de actividades de prevención en salud, la atención de médico en planta y la inscripción en el

seguro vida ley a partir del primer año de trabajo en la empresa³⁷. Podríamos decir que el espíritu de la política de compensaciones de Nextel Perú se centra en ofrecer a su personal la seguridad que le ofrece el pago de una remuneración equitativa (en función a su desempeño y aporte a la organización) y entregada a tiempo, complementada con seguros que den tranquilidad a futuro al empleado.

69. Si bien el sistema de compensaciones salariales no es un factor especialmente diferenciador en el caso de Nextel Perú, sí lo es su excelente clima laboral. Esto se evidencia en el buen ánimo que se percibe en sus trabajadores al ir a trabajar, lo que resulta clave en una actividad centrada en la oferta de un buen servicio al cliente. Este mismo factor, la necesidad de constante innovación en el servicio para satisfacer a un cliente cada vez más exigente, genera una dinámica especial en las diferentes áreas de la organización. En este sentido, la dosis de “adrenalina” en las personas que exige el trabajo en Nextel Perú parece ser un elemento que hace atractiva a la empresa por el reto que representa para sus trabajadores.
70. En cuanto al tema de capacitación, la empresa identifica dos tipos de acciones formativas, aquella con enfoque técnico y aquella referida al desarrollo de competencias. Es el gerente funcional el que administra la capacitación técnica de su personal, tanto en cuanto a su manejo presupuestal, como en lo que se refiere a su ejecución. Paralelamente, la capacitación en competencias está a cargo del área de recursos humanos. Ésta área se vale de la información recogida en las evaluaciones de desempeño, la encuesta de clima laboral y la encuesta de evaluación de la calidad del servicio interno (entre áreas) para identificar las necesidades de capacitación puntuales en cada área de la organización. Es interesante destacar que en ciertas ocasiones se promueve la capacitación conjunta de áreas que requieren fortalecer principalmente su interrelación y coordinación en el trabajo rutinario.
71. Otro elemento valorado por el personal es la oportunidad que existe en la empresa de crecer profesionalmente, si bien no hay una línea de carrera trazada de manera explícita. La empresa tiene una estructura organizacional con únicamente cinco niveles jerárquicos, por lo que la línea de carrera ascendente es muy limitada. Por ello, más que una línea de

³⁷ La legislación exige la incorporación de los trabajadores a este seguro a partir del cuarto año de la prestación de servicios.

carrera lo que existe de manera muy difundida es la “oportunidad de carrera” que se plasma en la posibilidad de que las personas cambien de posiciones y se enriquezcan a nivel profesional de manera horizontal. A setiembre 2007, por ejemplo, 290 personas habían cambiado de puesto o habían sido promovidas. La filosofía de Nextel en el tema de desarrollo centra el protagonismo en el propio empleado quien debe gestionar su propio desarrollo profesional en la empresa.

72. La empresa de manera explícita busca el desarrollo del talento y la formación de líderes. Se cuenta con un plan explícito de sucesión de los cargos de responsabilidad. En este sentido, Nextel cuenta con un plan de talento directivo para que alguno de los vicepresidentes suceda al presidente de la compañía. Del mismo modo, existe un plan de talento que pretende que los gerentes sucedan en su momento a los vicepresidentes. De manera coincidente, existe un plan para que los jefes y supervisores puedan suceder a los gerentes.

En esta misma línea, otro esfuerzo importante de la compañía está orientado hacia la preparación y entrenamiento de su personal de alto potencial. Este enfoque de selectividad en la inversión de recursos se convierte en una práctica eficiente que no afecta negativamente la sensación de equidad interna pues los criterios generales que se aplican son conocidos por el personal.

73. El sistema de evaluación de Nextel premia la meritocracia pues clasifica a sus empleados en función a cuartiles salariales asociados a desempeño, lo que condiciona las futuras oportunidades de mejoras salariales. Esto hace posible que, por ejemplo, algunos jefes puedan recibir una retribución superior a ciertos gerentes si su impacto en los resultados es más relevante para la estrategia del negocio.

Acompaña a este sistema de evaluación de desempeño un sistema de reconocimiento que premia ciertos comportamientos o conductas deseados por la compañía con oportunidades de capacitación. Un atributo particular de este sistema de reconocimiento es que se basa en un sistema de acumulación de puntos en función al comportamiento observado en el empleado.

74. La cultura de Nextel es bastante sólida a pesar de la incorporación masiva de nuevo personal pues sus rasgos centrales no se han alterado. El atributo principal de esta cultura es su foco en competitividad, basada en 5 pilares: la calidad, la satisfacción del cliente externo, la satisfacción del cliente interno, el desarrollo de personas y el alineamiento con la misión, visión y objetivos. La valoración de estos elementos se hace tangible en la práctica en el sistema de reconocimientos del personal antes mencionada.

75. Si quisiéramos graficar la importancia que Nextel del Perú atribuye a la comunicación al interior de la empresa podría decirse que el desarrollo de mecanismos que aseguren una adecuada comunicación interna es una preocupación “obsesiva”. La empresa lleva a cabo una reunión trimestral con todos los empleados; en la primera reunión del año el presidente de la compañía comunica los planes y los objetivos del año. De forma mensual, los vicepresidentes y gerentes de la compañía realizan reuniones para evaluar los resultados del mes y las principales estrategias comerciales. Estos gerentes tienen la función de trasladar la información a su gente. Asimismo, de forma semanal los presidentes se reúnen con sus vicepresidentes para realizar coordinaciones de detalle.

Paralelamente se tiene un Comité de Empleados en donde de manera democrática los propios empleados eligen a sus representantes por un período de 6 meses. La función principal de estos representantes por áreas es canalizar todo tipo de inquietudes y propuestas del personal de la empresa para asegurar una buena calidad de vida en la organización. En la reunión mensual de este comité participan también el Presidente de la compañía y el Vicepresidente de Recursos Humanos y Administración. La responsable de Comunicaciones es la encargada de asegurar respuesta a todos los puntos tocados por este comité.

76. Las prácticas descritas dan muestra de un enfoque integral y comprehensivo en la gestión de las personas. Estas prácticas se soportan a su vez en una filosofía empresarial que valora al empleado como eje de la organización. Nextel transmite este enfoque a su gente utilizando la frase: “Nextel eres tú”.

g. El caso Profuturo AFP³⁸

77. Profuturo AFP fue fundada en 1993 con la aparición en el Perú del Sistema Privado de Administración de Fondos de Pensiones. Su principal accionista es el Citibank Overseas Investment Corp. A través de su historia la organización ha experimentado una dinámica de cambio continuo en la búsqueda de la competitividad requerida para mantenerse en un mercado concentrado y de alta competencia. Sus primeros años de existencia están marcados por dificultades generadas a partir de su estrategia comercial, es decir, al haberse sobreestimado la demanda y rentabilidad potencial del segmento de clientes de baja remuneración. Como consecuencia de ello, sus directivos tuvieron que cerrar agencias, realizar recortes significativos de costos de forma acelerada, reevaluar las funciones desempeñadas por su personal y, posteriormente, reestructurar su equipo gerencial.
78. En 1996 ingresa a la empresa un nuevo equipo gerencial liderado por Mariano Paz Soldán, quien inicia un proceso de estabilización como antesala al posterior crecimiento. Este equipo logra remontar el periodo previo de crisis y basa su mejora continua en un plan estratégico que puso énfasis en el liderazgo con visión humana, en la eficiencia en los procesos y en una fuerte orientación hacia el cliente y el servicio. A partir de entonces, los rasgos principales que han caracterizado al enfoque de gestión de Profuturo AFP han sido su orientación hacia la excelencia en la gestión y el servicio, el carácter protagónico que se le ha dado a las personas que conforman su equipo humano, el desarrollo de competencias tecnológicas y organizacionales y una fuerte convicción en la responsabilidad social empresarial como parte de su filosofía de trabajo.
79. Profuturo AFP es en la actualidad una empresa que basa su enfoque de gestión de excelencia en el modelo Malcom Baldrige y en la constante incorporación a sus sistemas de gestión de metodologías³⁹, instrumentos y prácticas de vanguardia. Esto ha llevado a la empresa a acumular una serie de reconocimientos por sus logros. Entre ellos destacan,

³⁸ Los autores agradecen infinitamente la entrevista concedida por Vicente Crosby, Líder Estratégico de Desarrollo Humano y Organizacional de Profuturo AFP. Las opiniones y comentarios vertidos en este texto son de responsabilidad exclusiva de los autores y no comprometen a Profuturo AFP ni a la Universidad del Pacífico.

³⁹ Como las promovidas por el sistema de certificación ISO y la metodología Six Sigma.

el Premio Nacional a la Calidad en la categoría de “Modelos de Excelencia en Gestión para Empresas de Servicios” (2001 y 2003), el Premio Iberoamericano de la Calidad en la categoría de “Organización Privada Grande” (2003), el primer puesto en “Great Place to Work” por su excelente clima laboral (2005), el Premio Perú 2021 a la “Responsabilidad Social” (2006), el Premio a la “Transparencia de Información” (2006) y a la “Estructura Gerencial y Administración del Riesgo” (2007) en el Concurso de Buen Gobierno Corporativo.

80. En la actualidad, el nuevo reto asumido es continuar con una de sus últimas innovaciones, la que ha denominado un “Modelo de Gestión basado en el Talento Innato”⁴⁰. Este modelo se sustenta en la aplicación de los conceptos de la psicología positiva y en el conocimiento del colaborador de manera profunda. En este sentido, toda la estrategia de desarrollo humano dentro de la organización busca potenciar en su personal los talentos innatos que Profuturo AFP valora especialmente, por ser los necesarios para el logro de los objetivos corporativos de excelencia en el servicio.

81. En Profuturo AFP laboran hoy en día 1,300 personas, de las cuales una proporción significativa es personal profesional. En este grupo humano el 80% pertenece al área comercial y, 70% del total desarrolla su actividad en Lima, frente a un 30% que lo hace en provincias. En lo que se refiere a la captación de nuevo personal, el proceso de selección actual ya ha incorporado en su enfoque la búsqueda del talento innato que la organización requiere en cada caso específico. En cuanto al grupo humano que ya venía trabajando en la empresa, éste está siendo evaluado para tener a la gente correcta en el puesto correcto. La filosofía del modelo es no amoldar a las personas al cargo, sino el cargo a la persona. Es decir, asignarle a cada colaborador funciones relacionadas con sus fortalezas y potencialidades (sus talentos), haciendo a la persona feliz en su trabajo y, en consecuencia, mucho más productiva. Un rol protagónico en la reorganización de las funciones del personal, luego del diagnóstico de talentos, será el que asuma cada líder de área y sus gestores al interior de las mismas.

Según este enfoque, se quiere que cada individuo enriquezca sus conocimientos y habilidades pero también su aspecto emocional y espiritual, es decir, que su desarrollo

⁴⁰ Para adoptar este modelo se han asociado con la empresa norteamericana Talent Plus, quien tiene entre sus clientes más reconocidos a la cadena de hoteles Ritz Carlton, reconocida por su calidad de servicio.

sea integral. Los esfuerzos corporativos de desarrollo de personas se orientarán principalmente a aquellos colaboradores que cuentan con el talento que se busca, con independencia del nivel de habilidades y conocimientos que hayan demostrado.

82. Una particularidad de esta empresa es que sus evaluaciones de desempeño son “ascendentes”⁴¹. Es decir, los colaboradores evalúan a sus jefes en tres temas centrales: gerenciamiento, *empowerment* y liderazgo y, en las tres competencias organizacionales: calidez, eficiencia y profesionalismo. Este año, por primera vez se llevará a cabo también la evaluación “descendente”, en la cual el enfoque será de 180 grados y, posteriormente, de 360 grados. La persona realizará una autoevaluación validada por su jefe, generando un compromiso de mejora en los aspectos que se requiera. Asimismo, la empresa se compromete a facilitarle lo necesario para optimizar su desempeño.

Para alinear a cada colaborador con los objetivos organizacionales, Profuturo AFP desarrolla su mapa estratégico, en el que se establecen objetivos e indicadores corporativos. En un proceso de cascada, cada persona firma un “contrato de gestión” mediante el cuál se compromete a cumplir con ciertos indicadores de resultado que permiten a su vez lograr los objetivos estratégicos de la compañía.

83. El sistema de compensación variable está basado en la retribución individual y grupal por el logro de objetivos. A través del contrato de gestión se pueden definir los niveles de asignación de bonos por desempeño. Según esto, un trabajador puede llegar a tener hasta tres sueldos adicionales además de la participación de utilidades establecida por la ley⁴².

La agresividad del mercado de AFP, reflejada en una fuerte competencia con reducción de comisiones por el servicio ofrecido, ha impuesto a la compañía un reto adicional pues se ha privilegiado el gasto apostando a no perder participación de mercado, aún a costa de la generación de utilidades. Por ello, en los dos últimos años, no se ha pagado dividendos y, del mismo modo, los colaboradores no han percibido participación de utilidades o bonos por resultados. Es importante resaltar que este sistema de bonos o pago variable por resultados le da a la organización flexibilidad en épocas difíciles pues le evita la

⁴¹ De los niveles inferiores a los superiores en la estructura organizacional.

⁴² El sistema de bonos contempla que aquel trabajador que logra 120% de resultado frente al esperado recibe el equivalente a 3 sueldos, quien logra el 100% de la meta recibe el equivalente a 2 sueldos y, finalmente, quien logra el 80% de la meta recibe el equivalente a 1 sueldo.

necesidad de reducir personal, escenario muy posible para quienes trabajan con esquemas de retribución fija que no podrían ser soportados en las condiciones actuales de competencia. Ahora bien, a pesar de esta situación, resulta destacable que la medición del clima laboral se encuentre este año en 88 puntos sobre 100.

84. Como complemento a la remuneración económica, la empresa desarrolla proyectos como “Empresa Feliz” y “Metas y Sueños”. El primero busca mejorar la motivación del trabajador y, el segundo, busca ayudar al trabajador a cumplir con aspiraciones de tipo personal. Otros programas que la empresa ha desarrollado son el “Programa Top”, que reconoce a los trabajadores más destacados y el programa de asesoría financiera para el colaborador. Paralelamente, la empresa les ofrece, entre otras actividades, algunas enmarcadas en el “Plan de Mejoramiento de la Satisfacción de los Colaboradores”⁴³.
85. Los programas de capacitación se basan en el conocimiento profundo de cada trabajador, sus competencias y puntos de mejora. En función a ello, se definen las actividades de capacitación para cada caso. En este sentido, el énfasis está en las necesidades de capacitación de la persona y no del puesto.

Paralelamente, en lo que se refiere al desarrollo del colaborador, las actividades de formación se centralizan en la Universidad Profuturo. Un equipo del área de Desarrollo Humano y Organizativo diseña mallas curriculares por grupos ocupacionales. De este modo se traza el plan de desarrollo del colaborador, en función al programa de estudios establecido para optar a un determinado cargo. Los cursos ofrecidos pueden ser asumidos por instructores internos o por entidades que diseñan los programas para su desarrollo *in-house*⁴⁴.

86. Un mecanismo bastante difundido en la empresa es el trabajo en comités, el cual permite generar sinergias y promueve la comunicación y coordinación interna. La rutina de reuniones de los ejecutivos de Profuturo AFP en comités es bastante fuerte pues un líder estratégico de área tiene, prácticamente, una reunión de comité por día y todas estas

⁴³ Este programa incluye acciones de prevención en salud, uso de los servicios de seguro privado, facilidades para vivienda y programas educativos en temas que mejoran la calidad de vida personal y familiar, entre otros temas.

⁴⁴ De acuerdo con la consultora RESPONDE, la inversión en capacitación que la empresa ha realizado en los últimos cinco años asciende a US\$ 4'200,000 (Extraído de www.respondeperu.com.pe el 10/12/07).

reuniones se llevan a cabo con una frecuencia semanal. Efectivamente, se realiza una reunión semanal orientada a temas de planeamiento estratégico (planeamiento y monitoreo). En estas reuniones participan grupos bastante amplios de colaboradores de diversos niveles y áreas de la compañía, de acuerdo al tema tratado. Otro tipo de reuniones que forman parte de la rutina semanal son las reuniones del equipo gerencial. También se llevan a cabo comités de área, en los que se revisa el cumplimiento de los contratos de gestión y los compromisos de mejora de los colaboradores con su jefe. Del mismo modo, también se realizan reuniones de trabajo por proyectos específicos, con una frecuencia semanal. Uno de los comités de mayor relevancia en la actualidad es el Comité de Servicio, cuyo objetivo es llevar a la empresa hacia una cultura de excelencia en este campo. Según lo descrito, no sería extraño que un líder estratégico de área tenga prácticamente cada día de la semana una reunión en algún comité en el que participa y que esto se repita a lo largo de todo el año.

87. Una práctica reciente de la empresa ha sido la creación de un “Consejo de Honor” que busca atender los incidentes que se produzcan con los colaboradores por conflictos internos y por aspectos éticos. Este tema es particularmente relevante en empresas como ésta en las que la presión por el resultado comercial es fuerte. El reto para los líderes por áreas será respetar las recomendaciones que emita esta instancia.

88. Finalmente, un aspecto destacable en Profuturo es la fuerte influencia del líder en la cultura de la empresa y en la importancia que se le atribuye a la gestión de los colaboradores. Esto responde al estilo de dirección propio de su líder actual quien, a pesar de los dos años de competencia comercial agresiva y de las restricciones que esto ha traído a la empresa, ha sabido comunicar una visión a largo plazo que infunde confianza, reduce la incertidumbre y renueva el compromiso del equipo humano que conforma Profuturo AFP.

IV. Lecciones aprendidas

Es cierto que en el Perú, como en gran parte de los países en desarrollo, las empresas que lideran las buenas prácticas en la gestión de personas son, en su mayoría, las grandes corporaciones que tienen acceso a diversos canales de vinculación con organizaciones destacadas a nivel internacional en el tema. En muchos casos, estas empresas siguen las políticas definidas por su casa matriz o asisten en forma permanente a reuniones en las que se presentan los últimos avances en la especialidad, lo que les permite adaptar y proponer prácticas innovadoras a nivel local. Por otro lado, muchas de ellas utilizan los servicios de empresas consultoras y de empresas especializadas en los diversos procesos de la gestión de personas, complementando así, mediante la terciarización de ciertos servicios, una gestión altamente profesional del capital humano.

Esta situación, sin embargo, resulta lejana para la gran masa de organizaciones que operan en la mayor parte de países latinoamericanos, que no cuentan con la posibilidad de acceder en gran escala a servicios que permitan mejorar la calidad de su gestión del equipo humano. El camino hacia la profesionalización de la gestión del capital humano todavía es largo y es necesario promover y difundir las buenas prácticas existentes con la finalidad de contribuir con este propósito de mejora continua.

Ahora bien, luego de acercarnos a la realidad de esta muestra de empresas que operan en el país y que cuentan con una sólida reputación de buenas empleadoras, resulta gratificante encontrar que, además de importantes subsidiarias de casas matrices extranjeras, en el grupo destacan también algunas empresas surgidas de los emprendimientos inicialmente liderados por peruanos que hicieron de su visión de progreso una realidad.

Todas las empresas analizadas tienen un mérito importante por la contribución en el contexto nacional, mediante su ejemplo, al fortalecimiento de una cultura de valoración de las personas que va de la mano de modelos de negocios exitosos. De todas ellas, es posible extraer algunos rasgos comunes que posiblemente han permitido que sean reconocidas como buenas ciudadanas corporativas a través de los años.

- *Responsabilidad auto-impuesta y, más aún, auténtica vocación y preocupación por el bienestar actual y el desarrollo de sus colaboradores.*

Las empresas analizadas consideran que los principios, las guías y los instrumentos internacionales que tratan temas relacionados con la responsabilidad social interna de las compañías son tan solo líneas de base superadas por los elevados estándares de comportamiento con sus colaboradores. En este sentido, no sólo la legislación local, sino además, las normativas internacionales son ampliamente cumplidas.

A diferencia de muchas otras empresas que operan en el país, en varias de las empresas estudiadas, los colaboradores desarrollan con estas empresas relaciones de pertenencia y compromiso por largas épocas de su vida. Y, en este contexto, la convivencia entre la experiencia de los colaboradores más antiguos y el ímpetu y energía de los más nuevos resultan, a decir de sus protagonistas, una “mezcla explosiva”. Paralelamente, en aquellas otras organizaciones en donde hay mayor movilidad hacia otras organizaciones, estas empresas parecen estampar en los récords de sus ex-colaboradores un sello de “calidad” que los convierte en candidatos altamente empleables en el mercado laboral.

- *Apuesta por el talento como elemento central en su modelo de negocios*

La motivación para actuar como buenos empleadores proviene del respeto a la persona y del convencimiento de que el talento de sus colaboradores es uno de los elementos principales en la generación de una ventaja competitiva sostenible. Por ello, priorizan e invierten en procesos claves como la gestión por competencias, el enriquecimiento en el puesto, el empoderamiento de los colaboradores y la formación de capacitadores internos –además de los externos- para el fortalecimiento o desarrollo de habilidades y actitudes. Del mismo modo, se valen de la tecnología para hacer eficientes y accesibles sus procesos de gestión a través de toda la organización.

No es extraño encontrar al interior de estas organizaciones, mallas curriculares muy completas que constituyen la razón de ser de importantes universidades corporativas que se manejan *in-house* o en alianza con entidades académicas de prestigio. En este sentido, las “horas de capacitación por trabajador” en el

desarrollo de competencias técnicas, habilidades y actitudes es un indicador habitualmente medido y analizado. En esta misma línea, es frecuente el uso de paquetes informáticos de soporte que facilitan el flujo de información y el análisis colectivo e individual de sus políticas y prácticas.

- *Existencia de una cultura organizacional propia, claramente definida y promovida a través de procesos explícitamente orientados a reforzarla*

Todas las empresas estudiadas dedican esfuerzos importantes a la creación de una cultura propia de alto desempeño y orientación al cliente, basada en “su modo de hacer las cosas” y en sus valores corporativos. Esta cultura de trabajo es promovida mediante mecanismos muy intensos y constantes de comunicación en tres sentidos: de arriba hacia abajo (en cascada), de abajo hacia arriba (en cascada inversa) y de manera lateral (mediante la formación de equipos de alto rendimiento, interdepartamentales o mediante la lógica de agrupación de acuerdo a los procesos centrales de la compañía).

Según ello, ha sido un factor constante en las prácticas empresariales la conformación de comités de trabajo para atender diversos aspectos del negocio, con una frecuencia de reunión, en su mayoría, prácticamente de manera semanal. En la rutina de los ejecutivos a cargo del área de desarrollo humano resulta muy natural y frecuente el pasar el día en reuniones de trabajo, articulando esfuerzos y actuando como visagras entre la alta gerencia y los colaboradores.

Estas empresas han evidenciado con sus prácticas que la cultura organizacional se genera a partir de la actitud de todos sus miembros, en todo nivel, construida día a día con sus acciones. Así, no hay caso en donde no se mencionara la política de puertas abiertas, los variados canales de información y la importancia atribuida a la socialización de sus miembros, como mecanismo cohesionador.

- *Valoración del clima organizacional como instrumento central en el proceso de retroalimentación y ajuste*

Para estas compañías, medir una o varias veces al año el clima organizacional se convierte en la mejor oportunidad para promover futuras innovaciones en el campo de la gestión del equipo humano. Todos los entrevistados han podido dar detalles

muy puntuales sobre testimonios de colaboradores, desde los niveles más bajos hasta los más altos en la estructura organizativa, sobre cómo se sienten en su relación con sus jefes, con sus pares, con su trabajo y con su organización. Por otra parte, los resultados de la evaluación del clima organizacional se han convertido en todas ellas en fuente de orgullo compartido con sus públicos externos.

- *Felicidad en el trabajo*

En las organizaciones estudiadas la presión por el logro de las metas es una constante. Sin embargo, paralelamente, la “felicidad” en el trabajo resulta ser un factor clave. Por ello, se promueven actividades y espacios de tiempo destinados al humor, a la confraternidad y a la reducción del stress laboral.

- *La descentralización de los procesos de gestión del equipo humano*

En las empresas analizadas, toda aquella persona que tiene a su cargo colaboradores es un “gestor de personas”. El nivel de autonomía en la gestión de su gente es significativo pues, en muchos casos, se selecciona a los nuevos colaboradores, se diseñan los puestos, se evalúa el desempeño, se capacita y se hace *coaching* e, incluso, se distribuye una bolsa de bonificaciones por productividad. Es decir, los profesionales con cierto nivel de responsabilidad adquieren las competencias para liderar a sus equipos y para gestionarlos de manera efectiva. Y, para apoyarlos, el personal del área de desarrollo humano o gestión de personas se convierte en diseñador de políticas, asesor y facilitador de los procesos.

En varias de las empresas estudiadas se utiliza la figura de los *Business Partners*. Estas personas provienen de las canteras de las propias áreas de línea y actúan como gestores de personas de su unidad operativa, coordinando su labor con el responsable de desarrollo humano o de gestión de recursos humanos. El beneficio de este perfil profesional está relacionado con la capacidad que desarrolla este individuo para atender los requerimientos de los colaboradores –una administración de personal cercana a la gente-, combinada con la cercanía a la rutina de la operación y a la dinámica de trabajo de cada área.

- *Los responsables de la gestión del equipo humano conocedores del negocio*
Un factor común entre los entrevistados –todos ellos a cargo de la gestión del equipo humano en sus organizaciones-, ha sido su dominio de las cifras, los procesos y los objetivos corporativos, así como el conocimiento pormenorizado del perfil e intereses particulares de sus colaboradores. Se trata de personas empáticas, entusiastas y, a la vez, conocedoras y expertas en su función. Una peculiar combinación de orientación a resultados y calidez personal.

Para que esto se produzca, sus compañías los ubican en niveles altos de la estructura organizativa (vicepresidencias, direcciones y gerencias, nacionales o regionales), con acceso directo a la gerencia general, presentes en las mesas donde se toman las decisiones estratégicas, aunque ubicados físicamente entre sus colaboradores e incentivados a estar en “el campo”, más que en el escritorio.

- *Una adecuada mezcla de reconocimientos e incentivos a la productividad individual y grupal, monetarios y no monetarios.*

Estas organizaciones reconocen en los sistemas de incentivos (bonificaciones o remuneración variable) a un importante aliado en la promoción de un desempeño sobresaliente. La compensación económica es acompañada de un abanico importante de programas y acciones que dan muestra de mucha creatividad, sin una inversión significativa, que buscan, en conjunto, enfatizar aspectos cualitativos del desempeño y el bienestar laboral.

En estas empresas se valora el tiempo de las personas y sus familias, por ello, no es infrecuente el uso de esquemas flexibles de dedicación al trabajo, así como la presencia de los familiares en repetidas oportunidades a lo largo del año. Por otra parte, se trata de empresas que aseguran para sus colaboradores la tranquilidad emocional necesaria para concentrarse en su tarea. Son un factor común en ellas, el desarrollo de programas de salud preventiva, orientación nutricional y cuidado corporal, así como talleres de empleabilidad para otros miembros de la familia.

En el plano del reconocimiento en el trabajo, en todos los casos se trabajan mecanismos para destacar el desempeño superior, con reconocimientos públicos o con beneficios principalmente orientados a ofrecer oportunidades para participar en

capacitaciones de plazos más amplios y de mayor envergadura. En el caso de las empresas que pertenecen a multinacionales, un atractivo adicional es la oportunidad de movilidad internacional, con interesantes programas para expatriados.

- *Inexistencia de sindicatos o convivencia armoniosa con ellos*

En la mayor parte de empresas estudiadas no existen sindicatos formados, aún cuando en sus sectores pueda ser una práctica frecuente. De acuerdo con sus directivos, el diálogo constante y los canales de acceso a los diversos niveles de la organización han hecho innecesaria para los trabajadores la formación de entidades de representación sindical.

En contraposición, las empresas que cuentan con uno o varios sindicatos, dedican esfuerzos importantes a capacitar y desarrollar en sus miembros habilidades que les permitan discutir temas del negocio con criterios técnicos y con vocación de escucha y acuerdo. En estos casos, los líderes sindicales dan muestra de un perfil profesional más elevado que el estándar de representantes sindicales del país, lo que les permite liderar estos movimientos.

- *La vinculación con los stakeholders externos*

El trabajo con la comunidad y la existencia de cuerpos de voluntariado corporativos han sido trabajados por la mayor parte de empresas. Sus directivos encuentran en estas prácticas oportunidades importantes para la cohesión, la identificación con la marca y el logro personal, a través del trabajo por la comunidad.

En otro orden de ideas, varias de las empresas estudiadas han extendido sus buenas prácticas laborales a su cadena de suministro, invirtiendo en su formalización, así como en la capacitación y mejora de la competitividad de sus proveedores, promotores e intermediarios.

Partiendo de las experiencias reseñadas en este trabajo de investigación, es posible concluir que las empresas analizadas comparten una visión común sobre su rol en el desarrollo del país y de sus ciudadanos. En todos los casos, está presente su vocación y liderazgo en la aplicación de prácticas de excelencia en el ámbito de su operación. Todas

ellas han llevado a cabo un análisis profundo de aquellos elementos que agregan valor a su cliente y, en consecuencia, han identificado los recursos y capacidades requeridos para ser excelentes. Todas ellas reconocen en sus colaboradores la fuente de dichas capacidades y, conscientes también de su rol social, tienen una genuina preocupación por el bienestar de sus trabajadores, sus familias y su comunidad. A partir de allí, cada una ha invertido los recursos disponibles para ser efectivas en el logro de sus metas. En este proceso, más relevante que la inversión realizada en recursos monetarios, es su fuerte inversión en esfuerzo por parte de sus directivos por hacer su visión empresarial una realidad.

V. Anexos

Los principales instrumentos internacionales referidos a las prácticas de Responsabilidad Social Interna

- ✦ Convenciones de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)
- ✦ Declaración Tripartita de la OIT sobre Empresas Multinacionales
- ✦ Social Accountability 8000 (SA 8000)
- ✦ Normas OSHAS
- ✦ Pacto Global
- ✦ Otras documentos que tratan el tema:
 - ✦ Declaración de derechos humanos de Naciones Unidas
 - ✦ Sullivan Principles
 - ✦ Directrices de la OCDE para empresas multinacionales
 - ✦ Instrumentos amplios (GRI, Ethos, Modelo Perú 2021...)

Principios y derechos fundamentales del trabajo – OIT (1998)



Declaración Tripartita de la OIT sobre **empresas multinacionales** (1977)

Respeto a la libertad de asociación y negociación colectiva

Respeto a la soberanía nacional, leyes y objetivos políticos locales

Rol clave en las oportunidades de empleo, uso de tecnologías apropiadas y respeto de política de empleo

Salarios, beneficios y condiciones de trabajo favorables

Capacitación, capacitación y promoción de los trabajadores

El Pacto Mundial

los aspectos referidos a trabajadores:



- Las empresas deben asegurarse de que no son cómplices en la vulneración de los **derechos humanos**.
- Las empresas deben apoyar la **libertad de afiliación** y el reconocimiento efectivo del derecho a la **negociación colectiva**.
- Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de **trabajo forzoso** o realizado bajo coacción.
- Las empresas deben apoyar la erradicación del **trabajo infantil**.
- Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de **discriminación en el empleo y la ocupación**.





Norma SA 8000

Creada en 1997 por una entidad independiente, multistakeholder que actúa en 45 países.

Basada en:

- ❖ Normas ISO
- ❖ Convenciones de la OIT
- ❖ Declaración de Derechos Humanos de Naciones Unidas
- ❖ Convención sobre los derechos del niño

Objetivo:

Norma orientada a promover el trabajo decente y justo en toda la cadena de suministro, a través de un **Sistema de Gestión**.

Es un estándar que cuenta con un sistema de verificación a través de **auditores**. Esto permite obtener la **Certificación SA8000**.



Elementos evaluados

- ❖ **Discriminación:** no discriminación por raza, origen, religión, minusvalía, género, orientación sexual, afiliación política o sindical, edad. no acoso sexual.
- ❖ **Disciplina en el trabajo:** no castigo físico, mental o de otro tipo, no coerción o abuso verbal.
- ❖ **Horas laborables:** cumplir la ley y no más de 48 horas semanales, un día libre cada 7 días, trabajo de sobretiempo voluntario y pagado con una prima, que no exceda 12 horas por semana, sobretiempo obligatorio sólo por acuerdo colectivo.
- ❖ **Compensación:** cumplir legislación y estándares de la industria, suficiente para cubrir necesidades básicas del trabajador y su familia, que no existan deducciones disciplinarias.
- ❖ **Sistemas de gestión:** ir más allá de lo normado e integrar normas de este tipo en los sistemas y políticas de gestión de la empresa.

Sistema de Administración de Salud Ocupacional y Seguridad OHSMS

Busca integrar en las operaciones del negocio un sistema de salud y seguridad ocupacional.

Sus estándares (certificables):

OHSAS 18001 y OHSAS 18002

Creado por:

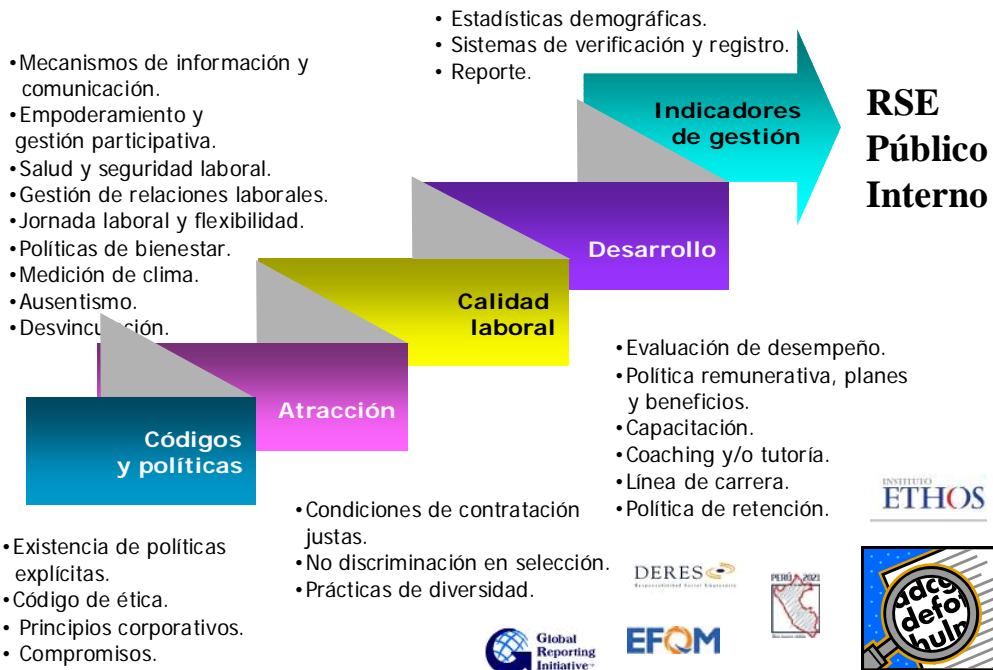
Fue creado por un conjunto de organismos de estandarización mundiales de primera línea.

OSHAS 18001 Y 18002

OHSAS 18001 es una especificación de evaluación para los Sistemas de Administración de Seguridad y Salud Ocupacional. Fue desarrollado en respuesta a la necesidad de las compañías de cumplir con las obligaciones de salud y seguridad de manera eficiente.

OHSAS 18002 que explica los requisitos de la especificación e indica como trabajar hacia la implementación y la certificación.

Los buenas prácticas laborales en el contexto de la RSE



VI. Bibliografía

Barro, Robert y Xavier Sala-y-Martin (1999). “Economic Growth”. MIT Press.

Baty, David; Mark Ambler y Helen Graham (2003). “Sustaining value through people”, en www.europeanbusinessforum.com. Extraído en setiembre 2007.

Becker, Gary (1975). “Human Capital”. Columbia University Press.

Becker, Brian E.; Mark A. Huselid, y Dave Ulrich (2001). “The Human Resource Scorecard. Linking people, strategy and performance”. Harvard Business School Press.

Cabrera, Ángel y Luis Gómez-Mejía (2002). “La sexta fuerza competitiva: ¿Cómo gestionar las personas en el siglo XXI?”, en *Revista de Empresa*. No. 1. Fundación Instituto de Empresa en colaboración con la Iberoamerican Academy of Management. Pp. 17-27.

Caravedo, Baltazar (1998). “Perú: empresas responsables”. Ediciones SASE-Perú 2021.

Caravedo, Baltazar (1999). “Lo social y la empresa a fines de siglo. Responsabilidad social empresarial: avances y logros”. Primera edición. Universidad del Pacífico, Centro de Investigación y Servicios para el Desarrollo (SASE).

Carranza, Eliana, Jorge Fernández-Baca y Eduardo Morón (2003). “Peru: Markets, Government and the Sources of Growth”. Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.

Chirinos, Raymundo (2007). “Determinantes del crecimiento económico para el periodo 1960-2000”. Documento de Trabajo 2007-13. Banco Central de Reserva del Perú.

Del Castillo, Elsa (2004). “El reto de gestionar el potencial de la organización”. Revista “*Punto de Equilibrio*”. Año 13, No. 84, enero-marzo. Pp. 46-48. Universidad del Pacífico.

Del Castillo, Elsa (2004b). “Responsabilidad social corporativa”. Revista “*Perú Económico*”. Vol. XXVII, No. 9, setiembre. Pp. 17-18. Apoyo Publicaciones.

Fuentes, Fernando, Julia Núñez y Ricardo Veroz (2005) “Alternativas de cumplimiento de responsabilidad social corporativa en gestión de recursos humanos”. *UNIVERSIA Business Review*, Tercer Trimestre 2005.

Goleman, Daniel (1999). “La inteligencia emocional en la empresa”. Javier Vergara Editor.

Hackman, J.R. y G.R. Oldham (1976). “Motivation through the design of work: Test and theory”, en Gómez- Mejía, Luis, David B. Balkin, Robert L. Cardy (2001). “*Dirección y gestión de Recursos Humanos*”. 3ra. Edición. Prentice Hall. Pp.67-68.

Hamel, Gary y Coimbatore K. Prahalad (1989). “Propósito estratégico”, en *Harvard Business Review*, mayo-junio. Harvard Business Press.

Kaplan, Robert S. y David P. Norton (2004). “Medir la disposición estratégica de los activos intangibles”, en *Harvard Business Review*, febrero 2004. Pp. 42-53. Harvard Business Press.

Mincer, Jacob (1974). “Schooling, Experience and Earnings”. NBER and Columbia University Press.

Mintzberg, Henry; Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel. (1998). “Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management”. Free Press.

Nonaka, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi (1999). “La organización creadora de conocimiento”. Oxford University Press.

Porter, Michael (2003). “CSR – a religion with too many priests?”, en www.eabis.org/ebf15porteronly_pdf_media_public.aspx. Extraído en diciembre 2007.

Porter, Michael y Mark R. Kramer (2000). “The competitive advantage of Corporate Philanthropy”. *Harvard Business Review OnPoint*, No. 242x.

Prahalad, Coimbatore K. y Gary Hamel (1990). "The Core Competente of the Corporation", en *Harvard Business Review*. Mayo- junio. Pp. 79-91. Harvard Business Press.

Schmidt, Edward (1997). "Ética y negocios para América Latina". Biblioteca Universitaria Universidad del Pacífico y Occidental Petroleum Corporation of Peru.

Schwalb, María Matilde (2005). "Una definición comprehensiva de la responsabilidad social empresarial". *Punto de Equilibrio*, Revista N° 89, diciembre de 2005. Universidad del Pacífico.

Social Enterprise Knowledge Network-SEKN (2006). "Effective management of Social Enterprises. Lessons from Business and Civil Society Organizations in Iberamerica". Interamerican Development Bank and David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University.

Sulmont, Denis (2000). "La responsabilidad social empresarial en el Perú", en Sulmont, Denis y Enrique Vásquez (2000). "*Modernización empresarial en el Perú*". Red para el desarrollo de las ciencias sociales en el Perú.

Ulrich, David (1997). "Human resource champions". Harvard Business Review Press.

Ulrich, David y Norm Smallwood (2004). "Capitalizar las capacidades", en *Harvard Business Review*, junio 2004. Pp. 100-1007. Harvard Business Press.

Wilcox King, Adelaide; Sally W. Fowler y Carl P. Zeithaml (2002). "La gestión de competencias en la empresa para el logro de una mayor ventaja competitiva", en *Revista de empresa* No. 1. Pp. 41-57. Fundación Instituto de Empresa en colaboración con la Iberoamerican Academy of Management.

Yamada, Gustavo (2004). "Economía Laboral en el Perú: Avances recientes y agenda pendiente", Documento de Trabajo 63. Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.

Yamada, Gustavo (2005). “Horas de trabajo: Determinantes y dinámica en el Perú urbano”. Documento de Trabajo 71. Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.

Yamada, Gustavo (2008). “Reinserción laboral adecuada: Dificultades e implicancias de política”. Documento de Discusión CIUP 08/01. Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.