

El sustrato pedagógico en las políticas de Recursos Humanos: el caso de Agilent Technologies

ESTE ARTÍCULO EXPONE BREVEMENTE LOS SIGUIENTES TEMAS ACERCA DE LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA MULTINACIONAL: LA ORGANIZACIÓN, LAS CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES, Y FINALMENTE, SU UTILIDAD PARA PROMOVER LA EDUCACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS. UNA IDEA FUNDAMENTAL QUE SUBYACE EN EL ESTUDIO ES EL PLANTEAMIENTO DE LA EDUCACIÓN COMO ALGO PROPIO DEL SER HUMANO, QUE SE PUEDE LLEVAR A CABO DE MODO CONTINUO INCLUSO DENTRO DEL MUNDO LABORAL. ESTE ENFOQUE NOS LLEVÓ A REVISAR LOS PAPELES PRINCIPALES Y LAS RESPONSABILIDADES QUE DESEMPEÑAN LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS. CONSTRUIMOS UN MARCO TEÓRICO Y CON ÉL ANALIZAMOS EL CASO DE UNA EMPRESA: AGILENT TECHNOLOGIES. EL PROPÓSITO DEL ESTUDIO ES MOSTRAR CÓMO LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA PROMOVIDA DENTRO DE UN MARCO EDUCATIVO PUEDEN INCIDIR EFECTIVAMENTE EN LAS ACTUACIONES COTIDIANAS TANTO DE LOS JEFES COMO DE LOS DEMÁS EMPLEADOS.

PALABRAS CLAVE: EDUCACIÓN, RECURSOS HUMANOS, RETENCIÓN, RENDIMIENTO, VALORES.

THE ARTICLE PRESENTS A CASE STUDY OF A MULTINATIONAL COMPANY AGILENT TECHNOLOGIES WHICH ADOPTED AN EDUCATION FRAMEWORK TO ITS HUMAN RESOURCE POLICIES. IT DESCRIBES THE ORGANIZATION OF THE HUMAN RESOURCE POLICIES, THE MAIN CHARACTERISTICS OF THOSE POLICIES AND THE WAY HR POLICIES CAN BE AN EFFECTIVE TOOL FOR FOSTERING THE EDUCATION AND DEVELOPMENT OF THE EMPLOYEES. A FUNDAMENTAL IDEA UNDERLYING THE STUDY IS THAT EDUCATION IS A PROCESS THAT IS PROPER OF HUMAN BEINGS AND, THUS, IT COULD BE REALIZED IN A SUSTAINED MANNER IN ANY ENVIRONMENT, INCLUDING IN COMPANIES. ONE OF THE ACTIVITIES REALIZED WAS TO REVIEW THE MAIN ROLES AND RESPONSIBILITIES OF ANY HUMAN RESOURCE DEPARTMENT. A THEORE-

Nf002

Estibaliz Ortiz

Generalista de RR. HH.
Agilent Technologies, Spain
Estibaliz_ortiz@agilent.com

TICAL FRAMEWORK WAS DESIGNED AND THIS WAS USED TO ANALYZE AGILENT TECHNOLOGIES. A STUDY OF THIS COMPANY SHOWS HOW HR POLICIES THAT HAVE AN INHERENTLY EDUCATION FOCUS CAN HAVE AN EFFECTIVE POSITIVE INFLUENCE ON THE BEHAVIOUR OF SUPERVISORS AND THE RANK-AND-FILE EMPLOYEES.

KEY WORDS: EDUCATION, HUMAN RESOURCES, RETENTION, PERFORMANCE, VALUES.

LA EDUCACIÓN ES UN PROCESO QUE SE CONFUNDE con la docencia, por eso no nos resulta chocante que alguien considere que ha completado su educación desde el momento en que ha terminado sus estudios académicos. Sin embargo tampoco son extrañas para nosotros las afirmaciones que recuerdan que una persona aprende durante toda la vida. Esto es debido a que “la educación es consustancial al hombre” (Naval, 1996:219-220).

Inmediatamente nos formulamos la siguiente pregunta: ¿puede extrapolarse la educación fuera del ámbito académico? Si es así ¿cómo se manifiesta y articula? ¿Es posible plantear la educación en la empresa? Intentar contestar a estas preguntas daría lugar una extensa investigación. Este no es nuestro propósito.

El objetivo de este artículo es mostrar en unas pocas páginas si se puede hablar de educación en la empresa. En concreto, a través de las políticas de recursos humanos. Pretendemos mostrar aquí si existe un sustrato educativo en éstas, y si es así, ver cómo se manifiesta y articula.

Para ello este artículo se basa en un ejemplo concreto –el ejercicio de las políticas de recursos humanos en una multinacional– la empresa Agilent Technologies.

Pretendo describir aquí cómo son las políticas de recursos humanos en Agilent, cómo se integran en el funcionamiento diario de la compañía y de qué manera contribuyen a la educación de los miembros de dicha organización. De este modo, la pregunta inicialmente planteada –¿puede extrapolarse la educación más allá del ámbito académico?– queda acotada del siguiente modo: ¿cuál es el sustrato educativo de las políticas de Recursos Humanos en el seno de una multinacional?

Con objeto de contestar a esta pregunta, o al menos acotar su ámbito, en este artículo se sigue el orden siguiente: en primer lugar, describiremos la multinacional elegida: origen, productos, países en los que opera, número de empleados, etc. En segundo lugar, se definen las políticas de recursos humanos y rasgos característicos. Tras la definición de cada una de las políticas mostraremos cómo es su práctica diaria en Agilent.

I. LA EMPRESA AGILENT TECHNOLOGIES

La empresa Agilent Technologies nació el 1 de Noviembre de 1999 como consecuencia de la escisión de los diferentes negocios de la multinacional Hewlett-Packard.

Siguió siendo subsidiaria de HP hasta junio del año 2000, fecha en que pasó a ser una compañía totalmente independiente.

En la actualidad, Agilent Technologies cuenta con 39.000 empleados distribuidos en más de 120 países. Esta compañía fabrica y vende productos del área de instrumentación electrónica, análisis químico y componentes electrónicos. En España, Agilent cuenta con más de 500 empleados distribuidos entre su centro de Administración y Finanzas de Barcelona, y el departamento comercial con oficina en Madrid, Bilbao y Barcelona.

En Barcelona trabajan más de 400 personas procedentes de 31 países diferentes, que se comunican con sus clientes en 22 idiomas distintos.

He aquí un escueto resumen que confiamos sirva como una primera coordenada que ayude al lector a ubicar el entorno en el que opera el departamento de Recursos Humanos de Agilent Technologies. Dado que se trata de una empresa multinacional y que su plantilla de Barcelona es multicultural, es evidente que cualquiera de las prácticas de la empresa (no sólo las de recursos humanos) están marcadas por la diversidad de mentalidades y planteamientos.

Tras esta primera coordenada, pasemos ahora a proporcionar la segunda: cómo se entienden los Recursos Humanos y cuál es el grado de integración con la dirección general de la compañía.

2. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

En los últimos años el interés de todas las empresas por la gestión de los recursos humanos es creciente. Según Randal Schuler esto se debe a que “las personas son quienes pueden capacitar a una organización para lograr sus objetivos. Por tanto, la gestión de estos recursos humanos es crítica para el éxito de la organización” (Schuler, Randal, S., citado en Fisher, Shoenfeldty Shaw, 1997:5). De este modo, la gestión de los recursos humanos pasa a convertirse en la tela que envuelve las decisiones y las prácticas de los directivos que afectan e influyen directamente en la gente que trabaja en la organización (Fisher, Shoenfeldt y Sahw, 1997:5).

Estas observaciones de Fisher, y Schuler constituyen parte de los argumentos que varios de los directores de diferentes departamentos esgrimen para potenciar la labor de los recursos humanos en sus empresas. En este sentido, Agilent no es una excepción. Sirva como ejemplo la afirmación de Hans Guenter Hohmann, director general de Alemania, quien afirma que “una organización se fundamenta sobre las tres “P”s: productos, procesos y personas. En una organización el 60 o el 70% de su éxito depende exclusivamente de las personas.

Por esta razón, la función de Recursos Humanos se integra con las demás

NOTAS

EL SUSTRATO PEDAGÓGICO
EN LAS POLÍTICAS DE
RECURSOS HUMANOS:
EL CASO DE AGILENT
TECHNOLOGIES

(Finanzas, Marketing, Ventas...) y sus miembros participan y son involucrados en las decisiones que se toman en la empresa. El hecho de que la interacción entre los distintos departamentos sea constante supone que los especialistas de cada una de las políticas de recursos humanos se nutren de la información necesaria para trabajar conjuntamente con los miembros de los demás departamentos y entender su realidad.

3. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS: DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS

“Las funciones de la gestión de recursos humanos son aquellas tareas que han de cumplirse, tanto en las organizaciones grandes como en las pequeñas, para obtener y coordinar los recursos humanos. Su campo de acción corresponde a diversas actividades que influyen significativamente en todas las áreas de la organización” (Byars, y, Rue 1997:6). La Sociedad para la Gestión de los Recursos Humanos, (SHRM) considera que las funciones principales de la gestión de recursos humanos son reclutamiento, selección, desarrollo, remuneración, relaciones laborales y seguridad laboral (Byars y Rue W, 1997:6).

En este artículo revisaremos las políticas de reclutamiento y selección, desarrollo y remuneración. No se abordará aquí el tema de las relaciones laborales ya que siempre están sujetas a las preceptivas del derecho laboral del país en cuestión, y no al “carácter” y a la cultura específicos de cada organización. Sin embargo, añadiremos otras cuatro prácticas que no aparecen mencionadas explícitamente en la enumeración anterior: participación, comunicación, rotación y evaluación del desempeño. Las abordaremos aquí porque su integración en el día a día de la compañía también es clave para el desarrollo y la educación de los empleados.

Pasemos ya al ejemplo concreto: veamos cómo son las prácticas de recursos humanos en Agilent Technologies.

4. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El reclutamiento está en relación directa con el proceso de selección, en virtud del cual las organizaciones evalúan la adecuación de los candidatos para los distintos trabajos (Fisher, 1997:221)."

En Agilent el reclutamiento se ejecuta de dos maneras: externamente e internamente. Tanto en un caso como en otro, el objetivo que se persigue es contratar a aquellas personas cuyas capacidades se adecúen al puesto en cuestión y puedan ser tenidas en cuenta en posteriores trabajos. El especialista en selección ayuda al supervisor a identificar aquellos candidatos que mejor representan las condiciones requeridas. El supervisor es quien tomará la decisión final. El especialista en selección le asesora y le ayuda pero no decide por él. Dado que se trata de contratar al candidato cuyas capacidades rebasen las que requiere el puesto, el potencial es una condición clave que no pasa desapercibida. Esta afirmación conlleva un planteamiento exigente.

Por una parte para la empresa, ya que ésta debe mantenerse ágil para

NOTAS

EL SUSTRATO PEDAGÓGICO
EN LAS POLÍTICAS DE
RECURSOS HUMANOS:
EL CASO DE AGILENT
TECHNOLOGIES

evolucionar y poder proporcionar a sus empleados el entorno que necesitan para seguir creciendo y aprendiendo.

Por otra parte, para el supervisor: quien debe estar atento al potencial de cada uno de los miembros de su equipo.

Por último para el empleado: querer aprender, desarrollarse dentro de la organización supone trabajar duro y mostrar aptitudes para poder acceder a otros puestos. Este modelo de selección requiere que los tres participantes –empleado, supervisor y organización- rechacen del anquilosamiento y los planteamientos cómodos.

No obstante, esto no significa que todos los empleados de Agilent sean contratados siempre con más capacidades de las que requiere su puesto: por ejemplo Carlos Ros, director de Recursos Humanos de Agilent España, afirma que “en Agilent buscamos un equilibrio entre las personas que se ajustan totalmente al puesto y aquellas dotadas de gran potencial. Las primeras son necesarias para mantener la estabilidad de la organización, las segundas en un año y medio o dos años estarán listas para un cambio, y la compañía debe estar preparada, mantenernos ágiles para ayudarles a que encuentren su sitio de nuevo dentro de la compañía”¹. La pregunta que surge inmediatamente es de qué manera podemos ayudarles a encontrar un nuevo sitio en Agilent. Para ello, veamos cómo opera la política de rotación interna. Pues para retener a los mejores en la empresa, es necesario ofrecerles otros puestos diferentes dentro de la misma.

5. ROTACIÓN INTERNA

“En Agilent no queremos que los empleados estén sólo motivados por el salario. Al final, lo que más motiva a un empleado es su propio trabajo; ver que con su trabajo está creando una diferencia”² con esta afirmación de Marisa Bracoloni, directora mundial de la organización de Servicios Comerciales, empezamos a hablar de rotación interna. Evidentemente, para que esto sea posible la involucración del empleado es clave. Sin embargo, la empresa y el supervisor también debe hacer sus deberes. La rotación y el desarrollo se plantean ahora como las dos políticas complementarias entre sí e indispensables para apuntalar el objetivo que Bracoloni mencionaba en uno de los cafés informativos a los empleados.

Animo al lector a recordar la primera coordenada con la que empezaba el artículo: las características de Agilent: su multiculturalidad y su entorno fuertemente cambiante. Estas dos condiciones hacen que el desarrollo de nuevas capacidades y habilidades sea constante: no sólo para adaptarse a los cambios, sino también para mantenerse en el puesto de trabajo.

¹ Ros, C. Conferencia impartida en el “Club de la Innovación”, 21 de marzo de 2002.

² Conferencia pronunciada por Marisa Bracoloni, directora mundial de Servicios Comerciales de Agilent Technologies Barcelona, 22 de Noviembre de 2000.

Esto no quiere decir por supuesto que la rotación venga sólo potenciada por causas extrínsecas. Recordemos por un momento los parámetros sobre los que se edifica la evaluación del desempeño: uno de ellos es el potencial. Un empleado con potencial, con iniciativa, con capacidad para desempeñar otros puestos, estará constantemente instando a encontrar el lugar donde puede desarrollar sus capacidades.

Ser coherente con este criterio de selección –contratar empleados con alto potencial de crecimiento, flexibles, que sean capaces de adaptarse al cambio– requiere un sistema de compensación capaz de sostener este planteamiento.

6. COMPENSACIÓN

¿Cuál es la dimensión “educadora” de una política de compensación? Tal vez esta pregunta suscite una sonrisa de escepticismo en el lector. Sin embargo, consideramos que la manera de remunerar a un empleado puede ser altamente “educativa”.

El objetivo de la política de compensación en Agilent es triple: recompensar por el trabajo, motivar e integrar y retener a los empleados en la compañía. ¿Cómo se articula esta afirmación?

En primer lugar daremos una definición de política de compensación, después explicamos cómo se traduce al entorno concreto.

La política de compensación se refiere a todas las formas de retribución financiera, servicios tangibles y beneficios que los empleados reciben como parte de una relación laboral (Milkovich y Newman, 1990:3)³.

Dada esta definición se intuye que implantar un sistema de compensación es una actividad compleja: se trata de unir diferentes elementos para retribuir un trabajo. Estos, deben estar coordinados entre sí para cumplir los objetivos prefijados: entre ellos el de motivar a los empleados (Fisher, Shoenfeldt y Shaw, 1997:222).

Esta definición de Fisher se adapta a la manera de concebir la política de compensación en Agilent. Además, añadimos otra condición: en Agilent no se paga por tiempo sino por resultados. No se paga por las horas que uno pasa en el puesto de trabajo, sino por el rendimiento que muestra en dicho puesto.

¿Cómo? Veamos cada uno de estos objetivos.

Recompensar: para ello en Agilent se ofrecen unos salarios competitivos. Cada año especialistas en compensación de diversos países, realizan un estudio de los salarios de los 30 mayores competidores en el mercado del país en cuestión. La finalidad de este estudio es saber cuál es la posición de

³ En inglés en el original: “Compensation refers to all forms of financial returns and tangible services and benefits employees receive as part of an employment relationship”.

NOTAS

EL SUSTRATO PEDAGÓGICO
EN LAS POLÍTICAS DE
RECURSOS HUMANOS:
EL CASO DE AGILENT
TECHNOLOGIES

Agilent en el mercado en lo que respecta a salarios. Se intenta estar siempre un poco por encima de la media, “de este modo nos aseguramos de que el salario no sea un elemento desmotivador”.

Pero ¿representa el salario el elemento motivador principal? ¿Puede retenerse a un empleado, o integrarlo más en la compañía, sólo con un buen salario? La respuesta la tenemos en los otros dos objetivos del plan de compensación de Agilent:

Motivar: en una misma organización existen trabajos muy diferentes para los que se requieren gran variedad de conocimientos, habilidades y capacidades que deben ser puestas de manifiesto en situaciones muy diversas. Esto justifica que –dentro de los sistemas de compensación– se incluyan métodos de remuneración diversos tales como incentivos por grupo, y sistemas de compensación por tiempo no-trabajado: seguros médicos, bonificaciones, vacaciones, etc. (Fisher, Shoenfeldt y Shaw, 1997: 601-603). Al implantar un sistema de compensación, existen aspectos que son más fácilmente “compensables”: tales como las habilidades, esfuerzos, educación y cantidad de responsabilidades (Fisher, Shoenfeldt y Shaw, 1997:527). Este planteamiento origina un plan salarial flexible, que hace que cada empleado vea en su salario y en los beneficios adyacentes una foto de su realidad profesional: de sus contribuciones a la compañía, de su trabajo y también de su situación personal.

Integrar y retener: junto al sistema de compensación, en Agilent existen toda una serie de herramientas de reconocimiento. El objetivo de las mismas es compensar a aquellos empleados que están excediéndose en el cumplimiento de su trabajo diario: bien sea porque hay una punta de trabajo, bien por su grado de compromiso con la compañía. Estas herramientas no se limitan a meras bonificaciones (los tan conocidos “bonus”). Muchas veces se buscan otras soluciones, como una cena para dos, un cheque regalo..., algo que el empleado disfrute y le haga valorar que la compañía trata de hacerse flexible para satisfacer sus necesidades.

Al comenzar a describir esta política decíamos que en Agilent se paga por rendimiento. Por tanto, como cara y cruz de una moneda, compensación y rendimiento estarán plenamente integrados. ¿Cuáles son los criterios para evaluar el rendimiento? ¿Es el rendimiento sinónimo del logro de resultados exclusivamente?

Veamos a continuación qué queremos decir al hablar de rendimiento: para ello es necesario que expliquemos cómo se concibe y cómo se evalúa.

7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se mide la contribución de un empleado a la organización durante un periodo de tiempo específico. Es una política firmemente integrada con los sistemas de compensación, ya que como recompensa por un buen rendimiento se otorgan gratificaciones, bonos, etc. (Fisher, Shoenfeldt y Shaw, 1997: 471).

A través de la información que se da a cada empleado respecto a cómo es su rendimiento, éste sabe cómo está cumpliendo según los niveles de la organización (Fisher, Shoenfeldt y Shaw, 1997:471).

En Agilent la evaluación del desempeño se organiza de la siguiente manera: una vez al año, los directores de los diferentes negocios, el director de Recursos Humanos a nivel mundial, y el presidente de la compañía, analizan y deciden cuáles van a ser los parámetros que marquen los criterios de rendimiento para todo el año.

Estos criterios son cuatro: resultados, habilidades críticas para desempeñar el puesto, potencial y valores de Agilent. El peso de cada uno de estos parámetros varía cada año dependiendo del entorno externo –el mercado– y de las prioridades de Agilent para ese año fiscal.

A la luz de la propuesta trazada por la dirección general de Agilent, todos los supervisores de los diferentes departamentos en cada país donde Agilent opera, se reúnen para concretar, de acuerdo con las características de su trabajo, qué significa cumplir con los resultados, habilidades críticas para el puesto, potencial y valores. De este modo se potencia el desarrollo del empleado y de su supervisor: ¿por qué? En el caso del empleado porque no va a ser medido exclusivamente sobre la base de sus resultados (número de pedidos procesados, visitas a clientes, puesta en práctica de cursos de formación... según el tipo de puesto que el empleado desempeñe), sino también por su comportamiento de acuerdo con los valores de la compañía y con su propio potencial.

En el caso del supervisor:

porque debe cuestionar y entender los parámetros que va a comentar con cada miembro de su equipo.

Desde la perspectiva administrativa, la evaluación del desempeño se relaciona directamente con la compensación porque un buen rendimiento puede acarrear un recompensa: plus por méritos, bonus, por ejemplo. El objetivo que se pretende lograr al establecer una relación entre la paga y el rendimiento es el de potenciar una mejora de este último.

Este planteamiento hace que el salario de cada empleado sea un reflejo lo mas ajustado posible de su realidad profesional y del entorno económico en el que opera la compañía, de sus capacidades, de su evolución en el puesto y de la situación del negocio.

8. COMUNICACIÓN

La comunicación en Agilent se entiende de diversos modos: como relación entre los directivos y los empleados, como información de cambios que tienen lugar dentro de la compañía, y como método para obtener un feedback claro de los temas que se estimen oportunos.

Se hace operativa a través de herramientas formales y de dos prácticas herencia de Hp que potencian la comunicación informal.

En cuanto a las herramientas formales: cada mes todos los empleados de

NOTAS

EL SUSTRATO PEDAGÓGICO
EN LAS POLÍTICAS DE
RECURSOS HUMANOS:
EL CASO DE AGILENT
TECHNOLOGIES

la oficina se reúnen con el director general. Estas reuniones se llaman “cafés informativos”. El objetivo es recibir información de la compañía: resultados, nuevos empleados, proyectos que están en curso... etc. De este modo, se asegura que todos los empleados reciben la información a la vez. Estas reuniones apoyan siempre otro tipo de comunicación escrita –el infospark– una revista electrónica que reciben los 39.000 empleados de Agilent. Así, la información recibida a través del correo electrónico puede ser discutida, comentada por todos en los cafés informativos.

Junto a los cafés informativos, cada 3 o 4 semanas los supervisores se reúnen con sus equipos.

Con este tipo de reuniones se cubren dos objetivos: por una parte, se informa a todos los empleados de las últimas decisiones clave de Agilent. Por otra, se permite palpar las primeras reacciones y poder responder a las preguntas que puedan surgir.

Dentro de lo que calificaríamos como comunicación informal, la comunicación se hace operativa a través de dos prácticas que constituyen una herencia de los fundadores Hewlett y Packard. La gestión mediante el paseo y la política de puertas abiertas. Ambas prácticas constituyen la cara y cruz de la misma moneda. Estas dos prácticas constituyen un soporte indispensable para poder suscitar diálogos informales entre empleados de distintos departamentos y entre supervisores y empleados. A través de la gestión mediante el paseo “un supervisor puede recoger en 2 horas más cantidad de realidad. Además se hace una idea exacta de las preocupaciones que tienen los empleados” Hans Guenter Hohmann⁴.

La gestión mediante el paseo⁵ es una oportunidad para que empleados y supervisores intercambien opiniones y pareceres en un entorno más informal y distendido.

La evolución de la compañía: multinacional, con divisiones operando en todo el mundo, es a veces una amenaza contra esta práctica tan eficaz y característica del estilo de Agilent. Los viajes constantes, las reuniones telefónicas organizadas con miles de kilómetros de distancia por medio, hacen que sea difícil la gestión mediante el paseo, por eso, los más expertos de la compañía animan a los supervisores a reducir el uso del correo electrónico siempre que sea posible: “raramente envío un correo a alguien que puedo ir a ver. O me acerco a su mesa, o le llamo. Uno saca mucho más de la interacción directa, del “cara a cara” que de ningún intercambio de correos electrónicos”⁶.

⁴ Hohmann, Hans Guenter, “Managing people in difficult times”, Conferencia impartida en Agilent Technologies Barcelona, Noviembre de 2001.

⁵ Gestión mediante el paseo se define como MBWA: “Management by Wandering Around”.

⁶ Hohmann, Hans Guenter, “Managing people in difficult times”, Conferencia impartida en Agilent Technologies Barcelona, Noviembre de 2001.

Existe otra práctica, complementaria con ésta que también constituye un apoyo clave a la fluidez de la comunicación: la política de puertas abiertas.

8.1. Política de puertas abiertas

Los supervisores y managers de la compañía tienen sus mesas junto a los empleados. En las oficinas de Agilent hay muy pocos despachos: en Barcelona no existe ninguno. Cada supervisor se sienta en el mismo cubículo que sus equipos. “Hay que mantener el canal de comunicación abierto”⁷ y el hecho de que no existan despachos es de gran ayuda para el logro de este propósito.

Mediante estas herramientas se estructura la política de comunicación en Agilent. A través de ella se pretende lograr el objetivo de toda política de comunicación: “tanto la identificación y compromiso con los objetivos de la compañía, cuanto que los empleados los consideren apropiados y accesibles” (Walton, 1987: 6).

9. PARTICIPACIÓN

La participación es, en cierto sentido, una consecuencia de la comunicación: en la medida en que uno está más informado, se ve más capaz de participar. En Agilent la participación se sostiene sobre tres aspectos: capacidad de tomar decisiones, de acceder a información y posibilidad de compartir los resultados.

Veamos cómo se concretan:

Participación en decisiones:

Es importante dar al equipo perspectiva: escuchar y darle algunas respuestas. Pero al mismo tiempo hay que pedirle que sea activo y que cada empleado se plantee sus preguntas y busque sus propias respuestas⁸. He aquí un el reto: dejar a la gente decidir supone correr un riesgo. A veces es más cómodo decidir por uno, pero sólo cuando los empleados participan en las decisiones y por consiguiente en la acción que implica esa decisión, están contribuyendo de verdad a crear una diferencia con su trabajo.

Participación en la información:

Ésta se consigue a través de distintos medios, ya explicados al estudiar la práctica de comunicación tales como el “café informativo” de todos los meses y las reuniones de equipo⁹.

Participación económica:

La participación económica es uno de los puntos básicos de esta política:

⁷ *Ibidem.*

⁸ *Ibidem.*

⁹ Muchas veces la información no significa que el empleado tenga la posibilidad de tomar ninguna decisión al respecto, pero al menos se siente respetado porque ve que se le tiene en cuenta y se considera importante pasar tiempo explicándole cómo le afectan las decisiones tomadas por sus supervisores.

NOTAS

EL SUSTRATO PEDAGÓGICO
EN LAS POLÍTICAS DE
RECURSOS HUMANOS:
EL CASO DE AGILENT
TECHNOLOGIES

es apropiado por tanto implicar a los empleados en muchas fases diferentes del sistema de compensación. Por ejemplo, si se adopta un plan específico, es razonable implicar a los empleados para que ellos identifiquen cuáles son los factores que les parecen más dignos de ser compensados y el peso que deben tener (Fisher, Shoenfeldt y Shaw, 1997: 555).

En Agilent compensación económica se ejercita básicamente a través del reparto de beneficios. *“Este se hace en función de un determinado porcentaje que se aplica a todos los empleados de la compañía sobre sus sueldos respectivos y en función de los resultados económicos de ésta a nivel mundial”.*

La participación de acciones de la compañía se hace posible a través de la posibilidad de comprar acciones de la compañía por parte de los empleados. La participación en beneficios no se limita a una mera participación económica: los beneficios sociales –planes de pensiones, seguros de vida, seguros médicos y seguros de accidentes– son una parte importante también en el modelo participativo de Agilent.

Gracias a estos programas se satisface el objetivo que desde todo modelo de participación –independientemente de la compañía– se pretende lograr: esto es, interés del empleado por los éxitos de la empresa, su participación en el capital de la misma, a la vez que se beneficia con sus éxitos globales más allá de su mera pertenencia.

DESARROLLO:

En Agilent el desarrollo en Agilent se entiende como formación y como aprendizaje dentro del propio puesto de trabajo.

Respecto a la formación, existen una serie de cursos obligatorios para todos los empleados. Dichos cursos están destinados a los distintos perfiles de empleados, por ejemplo: existen cursos para los nuevos empleados, “Orientación para el nuevo empleado”. Cursos para nuevos supervisores: “Transición para la Dirección” o “Conceptos Fundamentales del Management”.

Por otra parte, cada año según cuáles son las prioridades de la empresa, se decide cuáles van a ser las prioridades en desarrollo. El propósito es ayudar a los empleados, a través de los cursos de formación a estar preparados para lograr los objetivos del negocio para ese año. Así es como se deciden cuáles serán los cursos que se impartan en ese momento. Por ejemplo, gestión de proyectos si hay necesidad de poner en marcha proyectos nuevos. Gestión del cambio, gestión de equipos que trabajan remotamente, etc.

No obstante, la formación presencial en una sala ocupa una mínima parte de lo que implica el desarrollo en Agilent. La mayor parte del

¹⁰ Material preparado para el curso de nuevos empleados “Be Agilent Orientation: Values and culture”.

crecimiento se realiza en el propio trabajo, a través de la interacción con los demás miembros de los equipos: la política de rotación interna y la política de puertas abiertas suponen un gran acicate para potenciar el desarrollo.

Para terminar, veamos ahora cuáles son los valores de Agilent, que se manifiestan a través del trabajo diario, y que suponen una gran contribución al verdadero desarrollo de cada uno.

Veamos cuáles son:

Volvemos a mencionar a los fundadores de la compañía: Hewlett y Packard. De ellos hemos heredado los siguientes: Innovación y contribución (innovation and contribution). Confianza, respeto y trabajo en equipo (trust, respect and teamwork). Integridad (uncompromising integrity).

Estos valores se integran con los nuevos de Agilent: Velocidad (speed) Focalización (focus) y Responsabilidad (accountability)¹⁰

Veamos brevemente qué significa cada uno de ellos:

Innovación y contribución: consiste en inventar y crear la mejor tecnología que cree nuevos campos de interés, nuevos mercados y nuevos negocios.

Buscar nuevas ideas, compartirlas con los demás y aplicarlas soluciones en cualquier parte.

Confianza, respecto y trabajo en equipo: creer que la gente quiere hacer un buen trabajo y lo hará si se le dan las herramientas para ello. Crear un entorno que potencie el respeto por los individuos, por sus ideas y por sus contribuciones.

Integridad: comportarse de acuerdo con la ética de la empresa y reconocer que cualquier comportamiento fuera de ésta es inaceptable.

Trabajar de manera honrada y abierta para ganar la confianza y la lealtad de los demás.

Velocidad: focalizarse en el cambio con sentido de urgencia. Moverse rápidamente para adaptarse a las nuevas condiciones. Ser ágil. Actuar con decisión, dejando de lado procedimientos burocráticos que restan energías.

Focus: priorizar y simplificar. Decidir lo que es realmente importante y decir “no” a lo demás. Establecer los objetivos de acuerdo con los clientes. Focalizarse en anticipar y satisfacer las necesidades de los clientes.

Responsabilidad: asumir los compromisos que se toman. Hacer lo que se ha dicho. Trabajar por objetivos realistas y recompensar a aquéllos que los logran. Manejar los casos de bajo rendimiento de manera directa y concreta¹¹.

Estos son los valores de Agilent: los que inspiran la cultura de la compañía, y los que contribuyen al desarrollo de los empleados, a su integración y a su retención dentro de la compañía. La vigencia de estos valores no se ve en documentos escritos, sino a través del comportamiento

¹¹ *Ibidem.*

de los 39.000 empleados. En primer lugar, el ejemplo de los supervisores es clave: la manera en como ellos tratan a los miembros de sus equipos, cómo se relacionan con los clientes, cómo se preocupan por transmitir la cultura de Agilent etc, es lo que hace que los empleados quieran imitar esta manera de trabajar, y que, sin darse cuenta, se vayan empapando de esos valores que son los que hacen que la compañía tenga un estilo propio.

He aquí las políticas de recursos humanos en Agilent Technologies. A través de estas páginas hemos intentado mostrar cómo es la práctica diaria de la gestión de recursos humanos, y el enorme potencial educativo que se desprende del ejercicio de estas políticas.

Queda sólo un matiz que me gustaría señalar: a pesar del entorno, a pesar de que existan las prácticas de recursos humanos, a pesar de que la función de recursos humanos esté integrada en el día a día de la empresa, el éxito de estas políticas depende de cada uno de los empleados de la compañía. En primer lugar, depende de los supervisores y los *managers*: ellos son quienes deben ejercitar estas prácticas y hacerlas transparentes. El departamento de recursos humanos debe ayudar a los supervisores a dirigir a sus equipos: a reclutar a aquéllos más adecuados para los distintos trabajos, proporcionarles las herramientas para que los empleados se sientan motivados por su salario, ayudarles a retenerlos e involucrarlos en la compañía a través de las distintas herramientas de reconocimiento y de la evaluación del desempeño. Pero sólo si todos participan en estas decisiones, las políticas de recursos humanos mostrarán su sustrato educativo, y serán medio eficaz para el desarrollo y el crecimiento, la educación en suma de todos los empleados. ■

229 ESE N°2 2002

NOTAS

EL SUSTRATO PEDAGÓGICO
EN LAS POLÍTICAS DE
RECURSOS HUMANOS:
EL CASO DE AGILENT
TECHNOLOGIES

BIBLIOGRAFÍA

- Byars, L.L y Rue L.W. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Fisher, C.D., Shoenfeldt, L.F. y Shaw, J.B. (1997). *Human Resource Management* (2ª. Ed.). Princeton, New Jersey: Houghton Mifflin Company.
- Hohmann, H.G. (2001). *Managers as Leaders*, Barcelona.
- Milkovich, G.T. y Newman, J. M. (1990). *Compensation* (3ª ed.). Boston, MA: Richard D. Irwin, inc.
- Naval, C. (1996). *Educación como Praxis: elementos filosófico-educativo*. Pamplona: Eunsa.
- Walton, R.E. (1987). *Managing Conflict*. Boston Masschussets: Addison Wesley Publishing Company.