

# El perfil profesional en la empresa de hoy

Por Miguel A. M. Punte, Organización Techint

Está claro que la dimensión profesional-laboral no agota la realidad de la persona como ser individual, familiar, social y político. Está claro que el trabajo "en" una empresa no agota el escenario laboral de un profesional que puede y debe proyectarse también como un generador de empresas. Y está claro que un profesional puede tener como ámbito de desarrollo no sólo la empresa económica sino también la sociocultural o la política.

Asumiendo estas restricciones este artículo complementa la presentación hecha en el II Seminario Estratégico sobre el Futuro de la Industria del Petróleo y el Gas, de septiembre del 2002, organizado por el Sección Argentina de la Society of Petroleum Engineers (SPE), y analiza la problemática que enfrenta hoy el profesional para el desempeño de su rol en la empresa económica.

Estas reflexiones no pretenden ser doctrina, sino aportes basados en la realidad que me ha tocado vivir. La intención es que puedan ser útiles a aquellos que desde la Universidad preparan a los nuevos profesionales, a los nuevos profesionales que están ahora integrándose en las empresas, y a los que ya con años trabajados re proyectan hoy su futuro.

## La empresa económica como ámbito de creación de riqueza

Por simple que parezca, la base de la integración profesional al mundo de la empresa es la comprensión de lo que realmente significa la "acción económica". Comúnmente no es obvio comprender que la acción econó-

mica tiene por finalidad producir bienes y servicios con valor agregado: crear "riqueza" o "rentabilidad" según lo veamos desde el punto de vista "físico" o "monetario".

Para lograr esta comprensión, el nuevo profesional cuando ingresa en la empresa tiene que "resetear" su enfoque en el análisis de los temas. En toda la etapa universitaria lógicamente vio la realidad desde lo "científico tecnológico" procurando "el mejor saber". Ahora debe usar esa base, pero reenfocando todo desde el punto de vista de la rentabilidad: en la universidad tenía que saber todo lo que fuera posible sobre el teléfono; en la vida económica tendrá que ver cómo hacer teléfonos vendibles y rentables,

que no siempre son los "mejores".

Y en el contexto universitario argentino, en muchos casos tiene que hacer otro "reseteo" y superar el enfoque "pseudosocial" que ve la generación de riqueza desde una óptica prosbitularia como un mal necesario aún no erradicado. La empresa económica que no genera riqueza es una estafa social. El tema social es real y profundo, pero debe plantearse posteriormente y sobre esta base, en la discusión sobre el respeto a los derechos de cada

uno de los actores sociales (capital, cliente, Estado, sociedad, comunidad, personal, sindicato, *managers*, proveedores, etc.) en el proceso de generación de esta riqueza y en el momento del reparto entre ellos de esa riqueza generada.

Trabajar en una empresa económica es integrarse en un proyecto de responsabilidad social de creación de riqueza, y asumir la convivencia con el conflicto permanente que implica el reparto de una riqueza siempre escasa.

## Evolución del contexto y de los requerimientos del negocio

Los últimos 20 años han mostrado una evolución del contexto de los negocios, que provocó sucesivos cambios en la estrategia de gestión necesaria para la supervivencia de la empresa. La comprensión de esta evolución aparece como necesaria para entender la para-



Miguel Punte



en las expectativas sobre las empresas "punto.com", pero una progresiva "punto.comización" de todas las empresas. Los portales de compras y ventas virtualizan la relación con clientes y proveedores; el SAP y herramientas análogas virtualizan prácticamente todo lo administrativo; las redes y las intranets producen un acceso casi *on-line*

lela evolución de los requerimientos del perfil laboral y profesional.

Haciendo una simplificación arbitraria de esa evolución, podemos encontrar cuatro etapas cualitativamente diferentes:

**a. El esquema cerrado:** Hasta mediados de la década del ochenta la mayoría de las empresas se encontraba en un esquema económico cerrado. A nivel macro, este esquema procuraba la protección y consolidación de las actividades económicas emergentes, en un lógico modelo "invernadero". Pero a nivel micro inducía que cada empresa centrara su estrategia en mantener y mantenerse en el sistema con una acción de *lobby*, y focalizara su gestión operativa en la cantidad (eficacia). Así, con un precio y mercado protegidos con posicionamientos más o menos monopólicos, se afianzó por años un modelo donde el principal aporte esperado del personal era su dedicación y transpiración, en el marco de una "Cultura del Esfuerzo".

**b. El marco competitivo:** La apertura económica reforzada a inicios de los noventa obligó a cambiar el eje de la gestión. La aparición progresiva de competidores exigió un cuidado de los costos para poder ofrecer mejores precios; una atención a la calidad del producto y del servicio para mantener el cliente; y un control de procesos que garantizara los *standards* de costos, calidad y servicio. Esto cambió los re-

querimientos hacia el personal y configuró el inicio de una "Cultura de Control de Gestión" con Tableros de Comando para el control de las productividades, de las eficiencias, y de los desvíos en las especificaciones y parámetros.

**c. El impacto de lo global:** El proceso de globalización de fines del noventa produjo dos fuertes efectos en la empresa. Por un lado agudizó la competitividad llevándola a nivel mundial, donde no basta "el logro de los *standards*" y se requiere su superación permanente con Procesos de Mejora Continua no muy distintos a la condena de Sísifo. Por otro lado la Globalización Económica y Cultural al no tener aún la contención de una Globalización Política, nos reintrodujo en un esquema "salvaje" sin reglas laborales comunes y sin árbitros para garantizarlas; esto implicó una permanente mejora en los costos para poder mantener o caer lo menos posible en el nivel de rentabilidad, con una contradictoria exigencia al personal de "Más por Menos". Esta situación de cambio permanente requirió del personal superar la Gestión Operativa, y ser capaz de replantearse "lo a hacer" en cada contexto para alinear la propia función con la dirección de la empresa, con el inicio de una "Cultura de la Estrategia" y la necesidad de una "Empresa Inteligente" a todo nivel.

**d. La dimensión virtual:** El inicio del siglo XXI nos muestra un achique

de la información a todos los niveles; el *e-mail* y los anchos de banda eliminan el problema de la distancia física en las comunicaciones. La tecnología nos introduce hoy en una "Cultura Virtual" cuyos impactos en la empresa recién estamos empezando a percibir.

### El perfil profesional en la evolución de los requerimientos del negocio

Para simplificar podemos agrupar en cinco áreas las capacidades y competencias necesarias para el desempeño del rol laboral profesional en una empresa:

- La técnico-profesional, que hace al aporte específico de cada especialidad.
- La actitudinal, que hace al posicionamiento personal en el trabajo.
- La operativa, que hace a la realización y concreción de las tareas definidas.
- La estratégica, que hace a la definición de "lo va hacer".
- La organizativo-social, que hace al trabajo en una organización.

La evolución del contexto del negocio requirió en los últimos 15 años profundos cambios en las competencias necesarias en cada una de estas dimensiones, con las consiguientes crisis a nivel personal y organizacional, que no en todos los casos pudieron ser superadas.

En la **economía cerrada** la exi-

**DIMENSIÓN ESTRATÉGICA**

- 4• Creación del Negocio (*entrepreneurship*)
- 3• Comprensión del rol con foco en el cliente
- Finalidad / Contexto / Plan de trabajo
- 2• Control de Costo / Beneficio
- 1• Rol sólo operativo

**DIMENSIÓN ORGANIZATIVO-SOCIAL**

- 4• Interactividad y matricialidad
- 3• *Empowerment*
- 2• Trabajo en equipo
- 1• Funcional vertical

**BASE PERSONAL**

- 1• Dedicación; esfuerzo; obediencia
- 2• Integración; aporte; cumplimiento de rutinas
- 3• "Inteligencia" y replanteo del "qué hacer"; *Benchmark*; autonomía integrada; apertura cultural
- 4• - Actitud de cambio
- Compromiso e involucramiento
- Capacidad de actuar en incertidumbre y presión
- Madurez y riqueza emocional

**DIMENSIÓN OPERATIVA**

- 4• Virtualidad
- 3• Mejora continua
- 2• Control de Gestión
- 1• Capacidad de realizar la tarea

**BASE TECNOLÓGICA**

- 1• Baja exigencia
- 2• *Skills* gestionales
- 3• Actualización profesional permanente; idiomas
- 4• Herramientas virtuales. Flexibilidad



gencia operativa fue de simple trabajo, con ninguna preocupación por lo estratégico ("haga, no piense"). Organizativamente lo esperado era un funcionalismo individualista y vertical. Las actitudes de base requeridas fueron el esfuerzo, la dedicación y la obediencia, sin un espacio relevante para lo técnico-profesional.

El inicio de la **economía competitiva** exigió que todas las personas en lo operativo aparte de "trabajar" garantizaran el control de los estándares de costos, productividad, calidad, servicio y procesos; y comenzaran a ver toda decisión en un marco estratégico de "costo-beneficio". A nivel organizacional esto requirió superar lo funcional individual con un esquema de *teams*, y complementar la "obediencia" con el aporte de ideas para la resolución de problemas. Ahora pasaron a ser actitudes esperadas la integración y comunicación; la capacidad de trabajar garantizado rutinas y procesos; el pensar y el aportar. En lo técnico-profesional fue necesario reforzar las habilidades gestionales, y las numérico-estadísticas vinculadas con el análisis de datos y problemas.

La **globalización** obligó en lo operativo a un proceso de mejora permanente, con una revisión de los estándares y un chequeo permanente del mercado. En lo estratégico llevó a la necesidad de hacer gestión estratégica en todos los niveles con la com-

presión clara de la contribución esperada de su función (finalidad o misión), la capacidad de leer el contexto, y de definir el plan de trabajo para alinear su sector con el negocio (visión). En lo organizativo social se dio una ampliación progresiva de responsabilidades (*empowerment*). Hubo un cambio en la dimensión personal, pasando a ser ahora crítica la mirada hacia fuera con una actitud de *benchmark*; la capacidad de replanteo y cambio; la autonomía alineada; la apertura e integración cultural. La globalización provocó también un salto en el perfil técnico-profesional, con una imperiosa exigencia de idiomas y de actualización permanente en su propia especialidad para poder insertarse en el nuevo torneo mundial donde hay que ser también los primeros en lo "profesional".

El **mundo virtual** cambia prácticamente todas las formas de trabajo en lo operativo, y al facilitar la solución de los aspectos técnico-instrumentales de la Gestión, plantea en lo estratégico un requerimiento de valor agregado con capacidad de *entrepreneurship* a todos los niveles. A nivel socio-organizativo la información y la comunicación *on-line* producen una interactividad y matricialidad en las relaciones, que cambia el concepto de jefatura y de autoridad, achata los niveles, y da un diseño reticular a las estructuras. En lo técnico-profesional el manejo de

las herramientas informáticas pasa a ser vital para poder insertarse en la gestión. En lo personal se hacen más críticas las capacidades necesarias en un contexto global reforzado por la virtualidad, con un nivel mayor de compromiso e involucración; capacidad de actuar en incertidumbre y presión; madurez y riqueza emocional.

Al mirar esta evolución puede verse que paradójicamente en muchos casos competencias claves para el éxito en una etapa fueron las más negativas para la siguiente. Ser "obediente, trabajador, no pensante, y con camiseta" era la clave del éxito personal y gestional en la primera etapa, y fue el lastre más pesado en las siguientes.

La superación y adaptación a los cambios requirió ser capaces de tener una continua lectura dinámica de la realidad. Salvo en los aspectos éticos comunes a toda acción humana, no hay propiamente en lo laboral competencias buenas o malas en las cuales instalarse: no es mejor tener iniciativa que ser obediente, sino que todo depende de los requerimientos del contexto. Esta lectura dinámica de la realidad facilitó el cambio al evitarnos "leer el presente con ojos del pasado" lo que hubiera sido inmovilizante; y "leer el pasado con ojos del presente" lo que hubiera encerrado defensivamente a los que habían hecho que su éxito en el pasado posibilitara el actual presente.

El cambio es obviamente una necesidad de supervivencia empresarial y personal, pero lamentablemente no siempre se logra. La empresa lo facilita no sólo cambiando sus políticas de gestión (sistemas informativos, formas de reconocimiento, criterios de desarrollo, estructuras organizativas, etc.), sino con una total y dura claridad en la exigencia del cambio; la tibieza de los mensajes es el peor aporte que puede hacer a nivel personal o grupal. La persona desde el inicio de su vida profesional debe ser consciente de que su supervivencia

---

laboral pasa por su replanteo y actualización permanente, y que su vida laboral será en definitiva un posgrado permanente de Maestría Personal.

## **Temas y desafíos actuales de la gestión del profesional en la empresa**

### *La evolución del rol de conducción*

Para los profesionales que ejercen una función de mando, es vital para la comprensión de la identidad de este rol comprender la evolución que tuvo en el cambio del contexto de los negocios.

El modelo organizativo de la **economía cerrada**, requirió una jefatura vertical, con la responsabilidad de dar órdenes y controlar, en una estructura funcional en la cual el personal debía saber inequívocamente quién era su jefe y recibir de él las directivas.

La **economía competitiva** cambió

el rol de jefatura. De dar órdenes su rol se amplió a definir o informar estándares y objetivos, elaborar o explicar tableros de comandos, hacer un permanente seguimiento de la gestión con su personal, tener un claro Plan Maestro de los problemas a solucionar, y diseñar acciones correctivas integrando del mejor modo posible los aportes de todos.

La **globalización** amplió su rol a la necesidad de diseñar la estrategia de su sector para alinearla con la dirección cambiante del negocio. Esto implicó ser capaz de crear una Visión Compartida en su grupo de trabajo discutiendo con ellos la contribución esperada de la empresa, la lectura del contexto y los planes de trabajo.

La **virtualización** le está resolviendo a los jefes muchos problemas: los objetivos, los procedimientos y las órdenes casi tienen una llegada garantizada; el mismo control de gestión es hoy algo evidente en los portales informativos. Pero les genera nuevas

necesidades y les está cambiando la identidad misma del rol de jefatura. Ha creado la necesidad de reinventar permanentemente el valor agregado de su grupo para garantizar su supervivencia. El achatamiento de las estructuras y la comunicación *on line*, produce una matricialidad en la cual deja de ser “el jefe único de su personal”; las personas hoy reciben órdenes y tienen control de múltiples puntos focales que antes canalizaban sus pautas a través de su jefe y hoy se conectan con ellas directamente. Aceptar esta multiplicidad y no “encerrar” a su personal es parte del rol actual de jefaturas, así como es parte hoy del rol laboral de cada persona saber “coordinar a sus múltiples jefes”.

La no comprensión de esta evolución llevaría hoy a los mandos a ser una traba para la gestión si se aferran a los viejos roles; o a sentir un vaciamiento y carencia de identidad personal si dejan los viejos roles sin asumir los nuevos.

## La ampliación del rol de "conducción"

Paralelamente a las exigencias de gestión, los cambios de contexto han modificado el rol de los distintos actores sociales y su participación en la vida diaria de la empresa, con el consiguiente cambio en el rol de conducción.

En un contexto inicial donde la definición de las relaciones en la empresa estaba dada por el que aportaba el capital, el "dueño" era el único actor de referencia para el *manager*. La inserción del Estado y del sindicalismo a inicios del siglo XX, configuró durante muchos años el rol tradicional de conducción centrado en el mantenimiento del equilibrio entre las exigencias legales, el reclamo sindical, y las pautas "empresa". La aparición progresiva del peso del cliente en la segunda mitad del siglo XX a partir del momento en que la oferta comenzó a superar a la demanda, incluyó en la ecuación del rol de conducción la atención explícita y permanente de sus exigencias. En la última parte del siglo XX, la irrupción con fuerza demandante de la sociedad y la comunidad en la vida de la empresa, hizo que las exigencias del medio social y de la comunidad inmediata sean un ingrediente cotidiano del rol de conducción. El achicamiento de las estructuras y las tercerizaciones, hacen hoy, por otra parte, que gran parte de la problemática que antes se tenía con el personal propio, sea ahora problemática con proveedores.

El rol socio-organizativo del *manager* en este contexto, ya no es el tradicional de "conducción de personal", sino el de creador y mantenedor de una zona de cooperación entre todos los actores sociales (propietario, cliente, proveedor, personal, sindicato, comunidad, Estado, sociedad), y el de administrador del inevitable conflicto que surge del reparto de la riqueza generada en el marco de las expectativas y demandas de cada uno.

Esto obviamente implica no sólo la comprensión de este cambio por parte de cada jefe, sino un rediseño de los programas formativos de grado y posgrado que procuran preparar al profesional para el rol de conducción, tradicionalmente centrados en la temática del personal interno.

## La evolución del vínculo laboral con el personal

Los últimos años muestran también un cambio profundo en el vínculo laboral del personal con la empresa. Del modelo de "empresa de por vida", típico en las grandes corporaciones estatales o privadas hasta los ochenta, los procesos de reestructuración dieron un marco de precariedad a la relación entendida como posible ahora sólo si los requerimientos del negocio y la actualización de las personas lo permitieran. Las privatizaciones y la globalización con sus *merges* y *adquisitions* produjeron en los últimos años un nuevo y profundo cambio: aunque siga el vínculo con la empresa cambian los propietarios y con ellos los referentes superiores de la estructura.

El profesional con rol de mando se encuentra hoy en la difícil situación de tener que administrar la precariedad de este vínculo, manteniendo la motivación de un personal que puede quedar fuera del grupo de trabajo por causas en nada relacionadas con su performance y logrando su adhesión con una cúpula directiva que mañana quizás no esté. Y todo esto en el marco de la tensión personal que implica administrar procesos de racionalización, de los cuales no puede suponerse exento.

Todo esto implica la necesidad de una profunda reconceptualización del rol que tiene, *manager*, que lo obliga en cualquier contexto a cumplir con su responsabilidad social de crear riqueza, y a procurar la mejor preparación personal y de empleabilidad de su personal para enfrentar las situaciones que se produzcan.

## La oportunidad ética del profesional hoy

Quizás podamos fantasear que en el futuro la evolución de la tecnología del trabajo haga que el peso de lo laboral en nuestras vidas sea distinto, en un contexto de menores horas en la empresa, y de mayor espacio para lo cultural, familiar, social y político.

Pero de hecho es innegable que hoy el trabajo ocupa la mayor parte de la vida de los que trabajan en una empresa económica, dejando muy po-

co espacio de desarrollo personal fuera de la misma.

Esto implica que si la vida laboral no logra ser un espacio real de vida personal, habrá una pérdida importante para la misma, y una gran castación en sus posibilidades de desarrollo humano.

Y para esto en el día a día de la vida de trabajo, el rol del jefe directo es clave; incluso más importante que el rol de los directivos "top" o de los dueños. La humanización del trabajo es una gran oportunidad y responsabilidad ética de todo profesional que tiene un rol de conducción.

Y es llamativa la "esquizofrenia" que lleva a muchos que hacen planteos y reivindicaciones sociales en pro de la humanización en su vida política o social fuera de la empresa, a descuidar o no ver sus posibilidades reales de integrar las duras exigencias de la gestión con la creación de un ambiente humano dentro de la misma.

Fuera de todo enfoque místico, la humanización del trabajo implica acciones muy simples y concretas. Humanizar el trabajo parte de la regla básica del respeto como marco de la relación, e implica imaginar y crear todos los espacios posibles para que el hombre pueda actuar como hombre mientras trabaja: como ser pensante recibiendo las explicaciones que le permitan entender lo que atañe a su realidad laboral, y teniendo la posibilidad de opinar y ser escuchado; como ser libre pudiendo ejercer el máximo de autonomía en el marco de la responsabilidad por concretar la contribución que la empresa y la sociedad requieren de su función. Y en esto las oportunidades de cada jefe son casi infinitas. ■

**Miguel Ángel Manuel Punte** es profesor de Filosofía y Pedagogía. Licenciado en Ciencias Laborales. Desde 1992 es director de Personal de la Organización Techint. Miembro de la Comisión de Educación de la Unión Industrial Argentina y representante de la misma ante el CoNET (Consejo Nacional de Educación y Trabajo). Profesor titular de Administración de Personal III en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires y asesor del Instituto Tecnológico de Buenos Aires.