



MATRIZ RG | POSICIONES ANTAGÓNICAS DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONTRATOS DE TRABAJO

¿Por qué razón los aspirantes al trabajo muestran una actitud tan positiva en las entrevistas y una vez que son empleados, la cambian de modo tan radical con el tiempo?



Son innumerables los casos de empresarios que sienten una gran frustración por el comportamiento negativo y cuestionador de ciertos empleados, que habían mostrado una gran actitud positiva cuando se presentaron al principio como aspirantes al puesto. Lograr con éxito explicar por qué ocurre esto, es un gran desafío para cualquier consultor. En este documento lo afrontamos con gusto.



1 | El propósito de este documento

El empleador y el trabajador tienen casi por naturaleza necesidades e intereses contrapuestos y por lo general, conflictivos entre sí. En el mundo de las organizaciones hoy se habla de ellos como partes interesadas, involucradas e identificadas que deben negociar entre sí acuerdos de mutuo beneficio, si se desea lograr el éxito sostenido a largo plazo en las empresas. Cuando se contrata nuevo personal pareciera que uno es el discurso y la actitud positiva que se presentan en la charla y otro totalmente opuesto y negativo cuando el empleado ya consiguió ser incorporado de modo efectivo al staff.

Hemos observado y analizado por años este fenómeno típico de la conducta humana en el trabajo y no solo desde el punto de vista de la consultoría, sino incluso por haberla vivido en carne propia y conocerla de modo personal, palpable y directo. No obstante lo cual, haber protagonizado esta situación de motivación variable de mayor a menor en la vida laboral no otorga automáticamente a las personas la facultad de ver y desentrañar por sí mismos sus causas motoras más profundas, de allí que sometimos el asunto al mejor discernimiento en equipo posible.

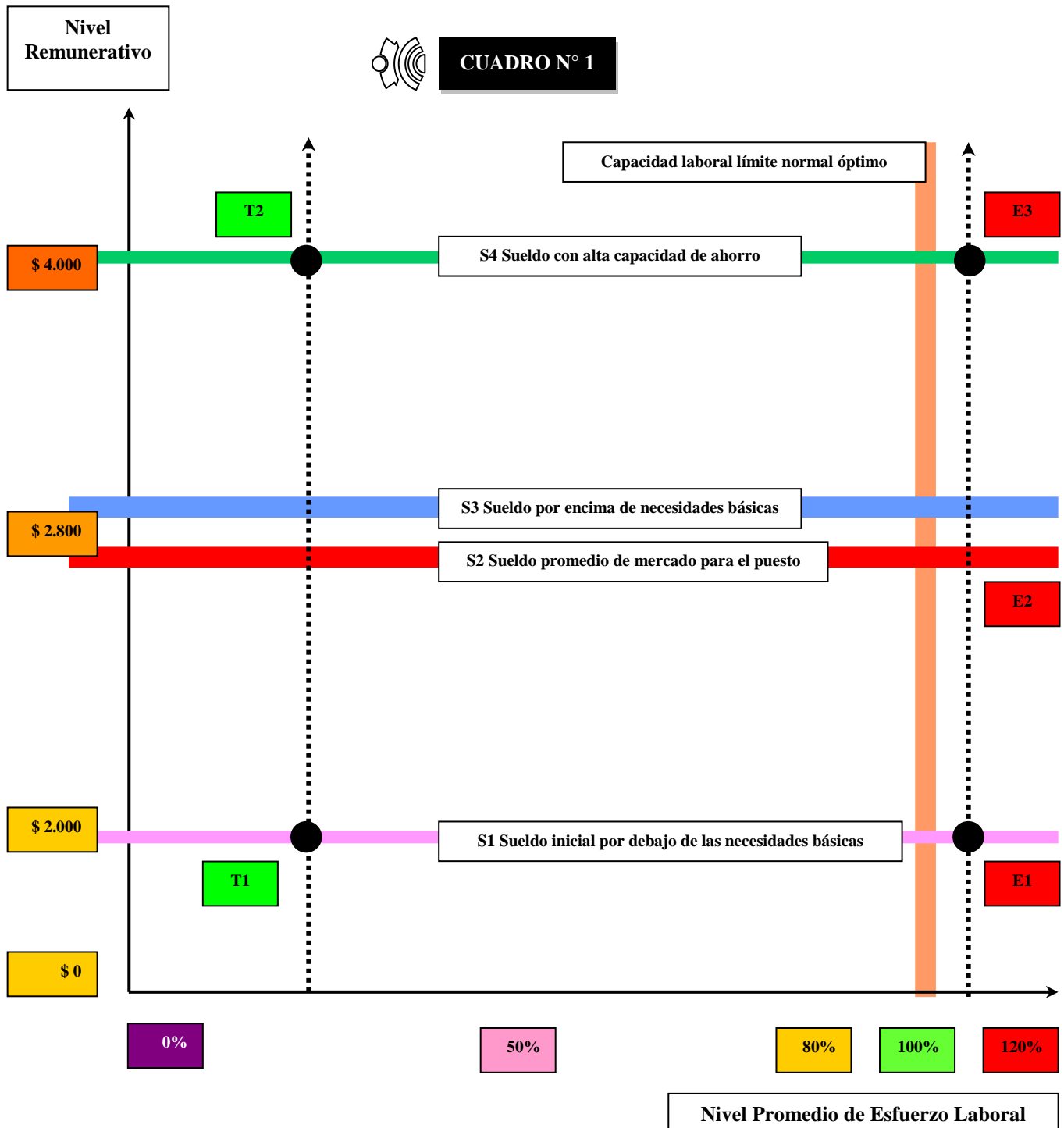
Luego de un arduo estudio del tema consideramos haber logrado una síntesis exitosa de unos 25 factores críticos que operan en estas circunstancias, los cuales explican de modo bastante aproximado a la realidad, los mecanismos de motivación que operan bajo cada circunstancia alternativa y nuestro objetivo es ir presentando cada uno de ellos en la forma de un modelo o mapa al que hemos denominado **MATRIZ RG** por su universalidad de aplicación, en honor a mi padre **Raúl Rafael GENERO** quien fuera uno de los consultores contables e impositivos más prestigiosos de la provincia de Santa Fe desde el año 70 al 2004 aproximadamente.

Como siempre advertimos en todos nuestros documentos, el presente carece de rigor científico ni posee a nuestro juicio verdadero valor académico alguno, pues se basa solo en observaciones experienciales y conclusiones pragmáticas.



Todo aquel que utilice el presente material con los fines a que diera lugar, se responsabiliza por los resultados que obtiene y nos libera de cualquier tipo de reclamo por cuanto las salvedades de rigor han sido realizadas oportunamente.

Javier GENERO





2 | Explicación de la realidad y de la actitud positiva inicial de ambas partes

Si bien el empleador suele quejarse de la desaparición con el tiempo de la actitud positiva y del entusiasmo inicial del trabajador demostrados por éste en el momento de su ingreso a la empresa, no resulta menos cierto que el mismo también percibe o puede percibir cambios negativos en las condiciones laborales planteadas por el empleador, iniciándose así una cadena de acciones y reacciones que se expresan en la forma de renegociaciones periódicas del contrato laboral y psicológico, las que pueden mejorar y profundizar el entendimiento mutuo, o por el contrario distanciar las partes hasta la disolución total del vínculo.

No solo el trabajador está ansioso por ocupar una vacante en un puesto de trabajo en una buena empresa, sino que el empleador lo está por captar del mercado laboral los mejores prospectos para contratarlos. Ambas partes al principio se muestran bastantes condescendientes entre sí y dispuestas a lograr acuerdos mutuamente beneficiosos a largo plazo, pero que obligadamente resultan más globales que detallados y más impredecibles e inciertos que claros y estipulados.

Valga como ejemplo el caso de dos personas que sienten un mutuo amor y desean pasar a convivir y compartir sus vidas sin tener garantizado que todos los conflictos y dificultades que se presenten se resolverán satisfactoriamente, pero se animan a enfrentar juntos un futuro incierto a partir de sentir ese afecto personal del uno por el otro como marco contenedor de las conversaciones y acuerdos. Del mismo modo, el entusiasmo por trabajar de una parte se potencia con el de contratar de la otra y desde esa plataforma genérica, globalista y no muy analizada se dan mutuamente un sí, e inician la relación laboral sin haber planificado demasiado ni profundizado las conversaciones para evaluar las infinitas hipótesis de conflicto de intereses que pudieran acontecer.

Veamos entonces cuales son las necesidades y expectativas de las partes interesadas para comprender la realidad inicial desde un punto de vista más bien psicológico y vayamos construyendo un cuadro que nos permita ir ubicando todos los elementos y conceptos que entran en juego en la negociación laboral. Analicemos los puntos que muestra el Cuadro N° 1, a saber:

Eje horizontal | Nivel Promedio de Esfuerzo Laboral: En este eje se considera el nivel de esfuerzo laboral que el trabajador siente que realiza en promedio en su puesto de trabajo, desde el inicio de la relación hasta cierto punto en un presente.

Nace en 0% cuando aún no se contrató e irá creciendo con el tiempo de ejercicio del puesto de trabajo. Indicamos con un 120% cualquier tipo de percepción de sobre esfuerzo físico, emocional o mental que le haga sentir al trabajador que está obligándose constantemente a realizar un esfuerzo adicional para cubrir las demandas de un puesto que está sobredimensionado para su persona, ya sea por la excesiva carga laboral, como que se deba a defectuosas e insalubres condiciones laborales en las que debe realizar su trabajo o que simplemente indique que el trabajador fue mal elegido para ocupar dicho puesto por cuanto carece de competencias, capacidad y habilidades que no se lo pueden transferir o son de difícil transferencia.



Eje vertical | Nivel Remunerativo: En este eje se consideran los valores presuntos de remuneraciones posibles en el mercado. Se ejemplifica con los montos \$ 2.000.-, \$ 2.800.- y \$ 4.000.- las cuatro percepciones típicas del trabajador, las cuales se explican en los puntos siguientes.

S1 | Sueldo inicial por debajo de las necesidades básicas: Se tienen dos realidades que todo trabajador se ve obligado a compatibilizar; por un lado el nivel de gastos personales de manutención y por el otro, las reales posibilidades de remuneraciones que ofrece el mercado del trabajo para cada puesto similar dentro de una organización. Existen desfases que el trabajador puede morigerar y otros que no dependen de su voluntad ni libre albedrío, razón por la cual deberá aceptarlo sí o sí.

Por lo general los empresarios PYMES creen que un empleado nuevo de por sí, no rinde una productividad mínima que siquiera justifique el pago de su sueldo completo debido a los costos de capacitación, los costos de errores de principiante, los costos del tiempo que el nuevo trabajador le resta a los demás compañeros, el lucro cesante por la baja productividad del conjunto de trabajadores que deben ocuparse de cuidar al nuevo incorporado, etc. Como sea, si el convenio correspondiente indica para ese puesto un sueldo de \$ 3.200.- neto de descuentos, el empleador es posible que le ofrezca \$ 2.500.- por tres/seis meses y luego ajustes crecientes dependiendo de la productividad y comportamiento demostrados por el trabajador.

Incluso se conocieron casos en los que o bien se tomó al trabajador en negro, o bien se lo anotó por la mitad de la jornada o por 6 horas, o bien se lo anotó por 8 horas pero se le pagó menos y obligó a firmar los recibos por los montos totales nominales.

S2 | Sueldo promedio del mercado para el puesto: Es en promedio lo que las empresas de cada rubro pagan aproximadamente por puestos reconocidos dentro de su esquema normal de funcionamiento. Podría ser tal vez, un poco por encima de lo que marca un convenio colectivo de trabajo, al cual enriquecen con más un adicional, ya sea fijo como variable, aunque este último caso se ve muy poco.

S3 | Sueldo por encima de las necesidades básicas: Toda trabajador procura nivelar sus gastos de manutención acorde a su ingreso y para ello se instala en una determinada plataforma de consumo que cubra sus necesidades básicas de alimentación, vivienda, salud, seguridad y educación. Cuando el ingreso que percibe satisface dicho nivel de necesidades, todo excedente puede dedicarse a mejorar su calidad de vida con mayores costos y gastos o aplicarse como ahorro o reserva financiera.

S4 | Sueldo con alta capacidad de ahorro: Cuando la remuneración que percibe un trabajador está muy por encima de su banda de consumo estándar, todas sus necesidades fueron satisfechas e incluso mejoradas parcialmente y aún le queda buena capacidad de ahorro personal.

Capacidad laboral límite óptimo: Esta línea vertical indica el límite del 100% de esfuerzo laboral erogado por el trabajador. Más allá de esa línea la persona incurre en cuadros de fatiga física y/o psíquica crecientes conforme el sobre esfuerzo se sostenga por más de 4/6 meses.



T1 | 1° Posición inicial ideal de negociación del trabajador: El mismo ingresa a la empresa aceptando un salario menor que el legal correspondiente o condiciones desventajosas a los solos efectos de ser contratado. En los primeros tiempos la cantidad de trabajo o esfuerzo laboral que realiza es más bien bajo, porque mira más que hacer, pregunta más que trabajar, aprende más que rendir en productividad. Por otra parte pensará lógico que a bajos sueldos se corresponda baja carga laboral.

T2 | 2° Posición ideal del trabajador: Todo trabajador o gremio a la larga defenderá sus propios intereses y el valor de sus servicios y en una hipótesis radical podemos decir que buscará trabajar o esforzarse poco y ganar lo máximo posible ya que su fuerza laboral es su único capital disponible y debe venderlo al mejor postor. De hecho un jubilado debería estar en T2 con un nivel de ocupación del 0,10% que represente ir al banco a cobrar sus haberes o hacer trámites burocráticos. Incluso sabemos que hoy todo jubilado está seguramente en un punto muy por debajo de T2.

E1 | 1° Posición inicial ideal de negociación del empleador: Desde el punto de vista de los intereses del empleador, éste deseará siempre contar con un máximo de esfuerzo laboral disponible del trabajador, al menor costo posible del mercado.

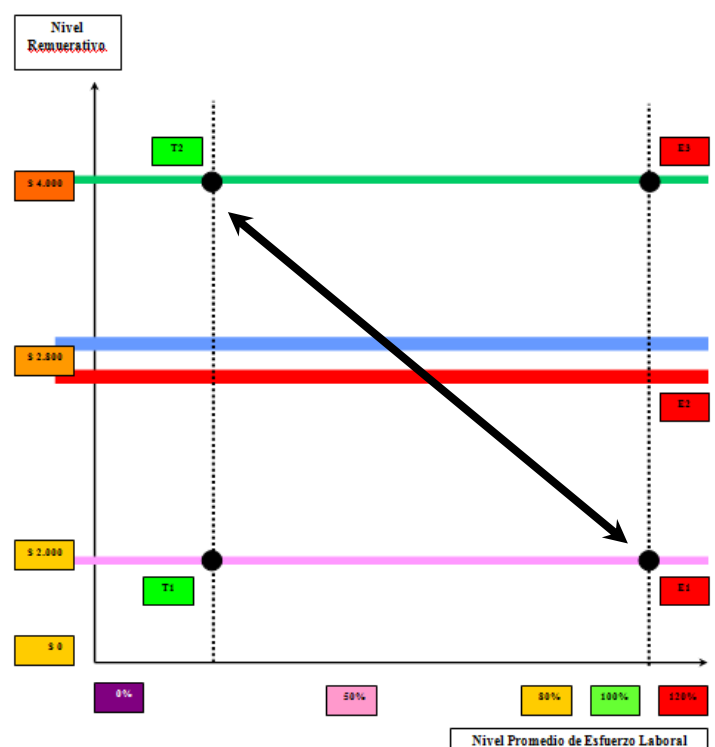
E2 | 2° Posición ideal del empleador: En su necesidad de negociar con el trabajador, el empleador buscará de mantener el máximo esfuerzo laboral posible del trabajador, al costo promedio de mercado para puestos similares.

E3 | 3° Posición ideal del empleador: Cuando las habilidades, competencias, capacidad y rendimiento en resultados de un trabajador son excelentes y promueven el crecimiento de la empresa, el empleador estará dispuesto a pagar más de lo que ofrece en promedio el mercado y brindar beneficios, prebendas y facilidades económicas y morales extras, siempre y cuando se garantice el máximo esfuerzo laboral posible del trabajador. Típico casos de empresas muy grandes o multinacionales con altísimos niveles de remuneración, susceptibles luego de requerir tratamientos psicológicos de out placement.

Primer punto de conflicto conceptual de intereses

No cabe duda que en la explotación de la fuerza laboral de los RRHH, la aspiración T2 de máximo sueldo por mínimo esfuerzo del trabajador, tracciona en contra del punto de partida de negociación E1 del empleador que aspiraría al contrario, a contar con el máximo esfuerzo por el mínimo costo.

Ambos objetivos son extremos y solo conceptuales dadas condiciones normales de contratación y negociación de las condiciones laborales dentro de



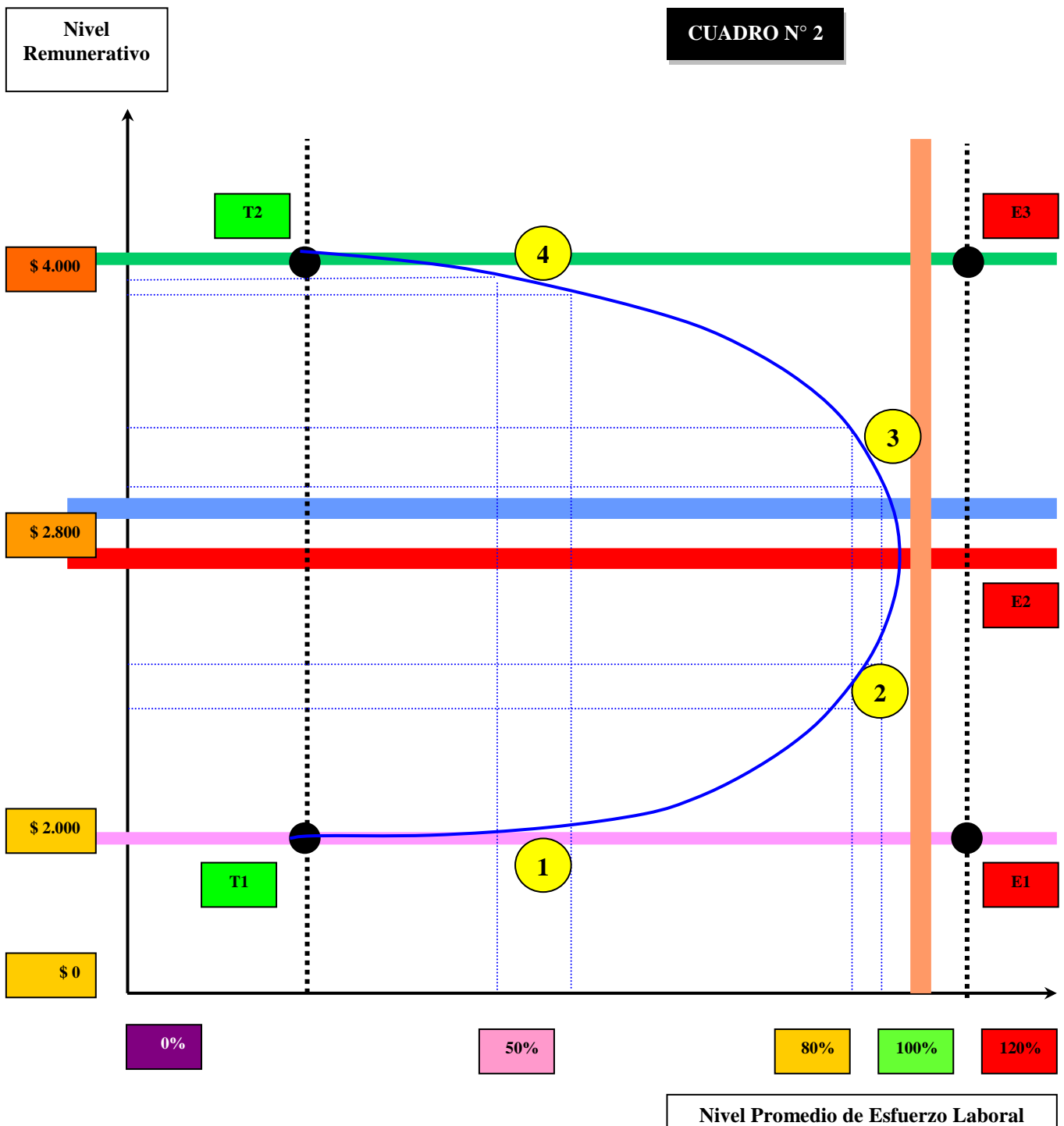


los marcos legales, pero sirven de referencias el primero como punto de llegada y el segundo como punto de partida en la mesa de las negociaciones de los intereses particulares.



3 | Curva de negociación del trabajador

En el Cuadro N° 2 podemos observar la curva azul que representa la actitud del trabajador frente a la mayor carga de trabajo y la consecuente y gradual alteración de de conducta que pasa de muy positiva, a positiva, a negativa y a muy negativa en los pasos marcados con los números amarillos 1, 2, 3 y 4. Veamos por qué ocurre esto.

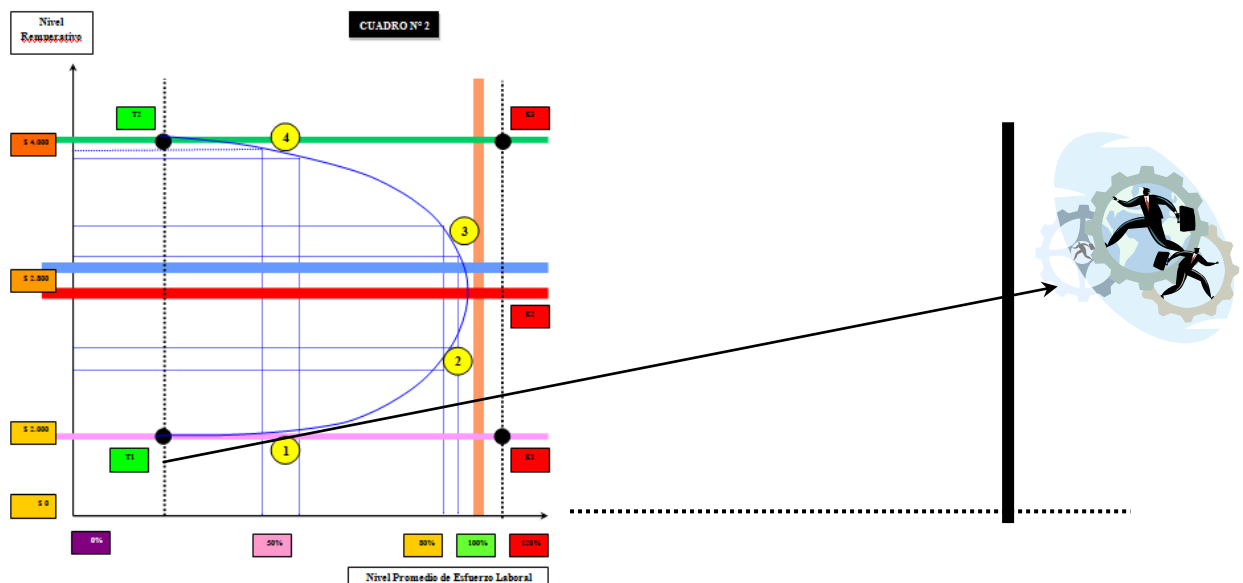


Momento 1 | Actitud muy positiva: Como se puede apreciar claramente en el Momento 1 del Cuadro anterior N° 2, al principio el trabajador está dispuesto a dar un mayor esfuerzo laboral a cambio de un pequeño o relativamente bajo aumento de remuneración.

Puestos en los números que maneja el ejemplo podemos decir que elevar del 50% al 60% (un 10% adicional) de erogación laboral por parte del trabajador se puede lograr mediante un bono o adicional al sueldo pactado de \$ 100.-, o sea un 5% de aumento.

En este momento el trabajador suele mostrar una actitud positiva superlativa (hasta casi exagerada), porque lo motiva el hecho de dar una muy buen imagen y pasar la prueba laboral satisfactoriamente al punto de quedar efectivo. Es por eso que si trazamos una línea tangente a la curva, su prolongación indicaría como que el trabajador estaría dispuesto a trabajar un 300% de esfuerzo laboral por esos \$ 100.- Esa es la actitud que aparenta dar y la cual hace creer al empleador, que tiene en sus manos un trabajador excepcionalmente bueno, que rompe las marcas estándar de su empresa.

Lógicamente eso es así, porque el novato quiere ser efectivizado para disminuir su angustia frente al desempleo lo más rápidamente posible.

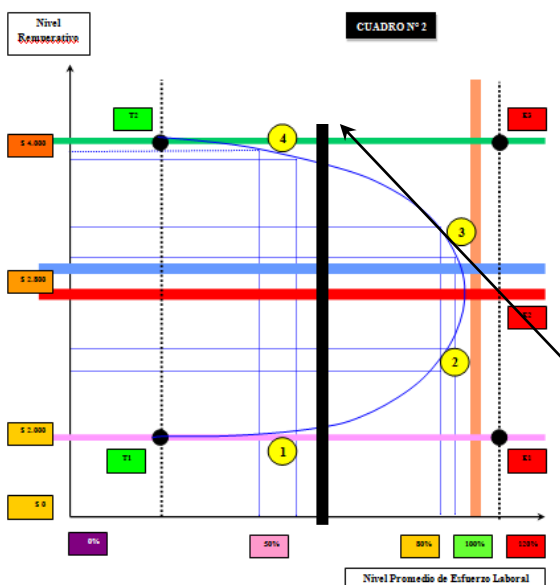
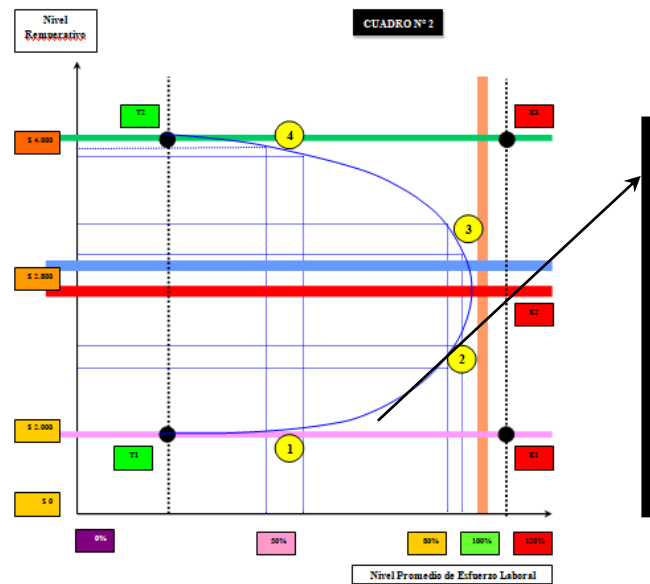


Momento 2 | Actitud positiva: Cuando el trabajador va saturando progresivamente su capacidad de trabajo ociosa, naturalmente va tomando consciencia de que cada nueva unidad adicional de carga laboral, le cuesta un esfuerzo mayor que la unidad anterior y advierte que su capacidad laboral (en términos físicos y psíquicos) es limitada, de allí que sienta forzado a cambiar su actitud exageradamente positiva, por otra no tan generosa y a comenzar a retacear su entusiasmo si no se siente económicamente adecuadamente recompensado.



Si siguiendo con los números del ejemplo, diríamos que pasar del 80% al 90% (un 10% adicional) de erogación laboral ahora le costaría a la empresa \$ 500.-, o sea un 20% o más de aumento porque ya los \$ 100.- del inicio en el Momento 1 parecen no motivar al trabajador a redoblar su esfuerzo. Esto acontece porque como dijimos, el trabajador espera recompensar mayores cuanto también mayores son las exigencias físicas o psíquicas que adquiere el puesto.

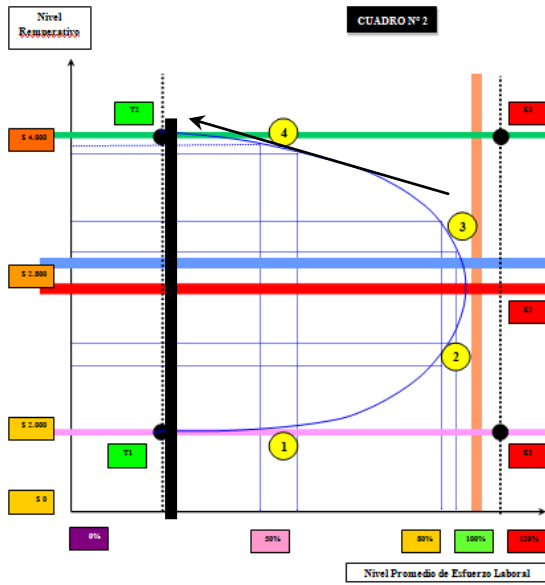
Muchas veces el trabajador realiza por un tiempo el esfuerzo solicitado “sin esperar o reclamar una recompensa adicional” a los fines de demostrar su capacidad al empleador y luego de esto, recién presentar ante él la solicitud de ajuste, pero si la compensación no llega, retrocederá y disminuirá su entrega laboral hasta ponerla en un nivel que siente equitativo con lo que cobra.



Momento 3 | Actitud negativa: Cuando los haberes que percibe el trabajador supera la línea celeste que representa las necesidades básicas ya mencionadas, se inicia el proceso de crecimiento en ahorro, bienes suntuarios y calidad de vida.

Es precisamente este último concepto (sumado por supuesto a una serie amplia de factores adicionales de entorno, edad, familia, salud y argumento de vida), el que podría jugar un papel desmotivante frente al mantenimiento de un esfuerzo laboral elevado y sostenido en el tiempo, razón por la cual el dinero ya no mueve ni anima al trabajador como cuando se encuentra por debajo de la línea de supervivencia.

Al principio deseará proporcionalmente más dinero que mayor calidad de vida, beneficios y disminuirá su ritmo y carga de trabajo. Hasta los 50 años aproximadamente la persona está dispuesta a sacrificarse para asegurarse reservas para el futuro, pero después de esa edad el ser humano ya comienza a valorar mucho más su salud y el placer de las experiencias de vida, más que la propiedad y posesión de bienes. En términos de valores supongamos que en el momento 3 lo tentará a mantener su 90% de ocupación una suba de sueldo de \$ 3.000.- a \$ 3.300.- tal vez.



Momento 4 | Actitud muy negativa: Cuando el trabajador ya tiene colmadas sus necesidades básicas, más las suntuarias y ha desarrollado cierta capacidad de ahorro satisfactoria, se invierte la proporción vista en el momento 3 y ahora las prebendas, los beneficios, los regalos, los premios, los reconocimientos, la flexibilidad de horarios, las vacaciones extras, los permisos especiales, los viajes, las experiencias de capacitación, los congresos, las exposiciones, las relaciones públicas, personales y profesionales, etc. todo le resulta mucho más motivacional y atractivo que el dinero razón por la cual preferirá menor carga laboral con mayores responsabilidades y superiores condiciones de disfrute.

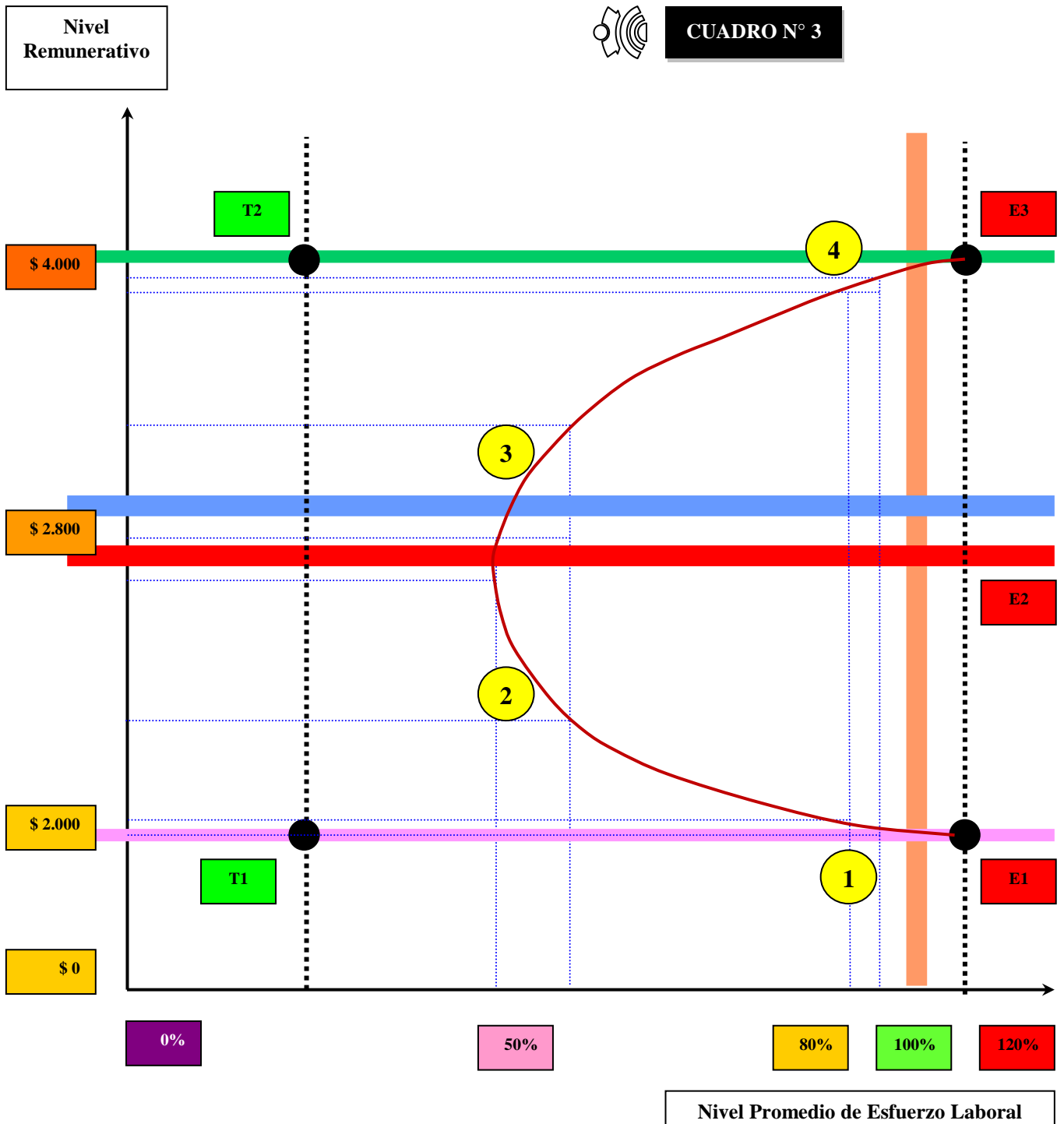
Para graficar con ejemplos numéricos como venimos haciendo, digamos que preferirá trabajar una hora menos por día o no trabajar los sábados, o recibir otro tipo de beneficios a que le aumenten \$ 300.- el sueldo y deba sostener un 90% promedio de esfuerzo laboral.





4 | Curva de negociación del empleador

Resulta evidente que la posición negociadora del empleador será diametralmente opuesta a la del trabajador y así, por cada momento identificado y descrito en párrafos anteriores, se le contraponen cuatro posiciones propias del punto de vista del contratante.



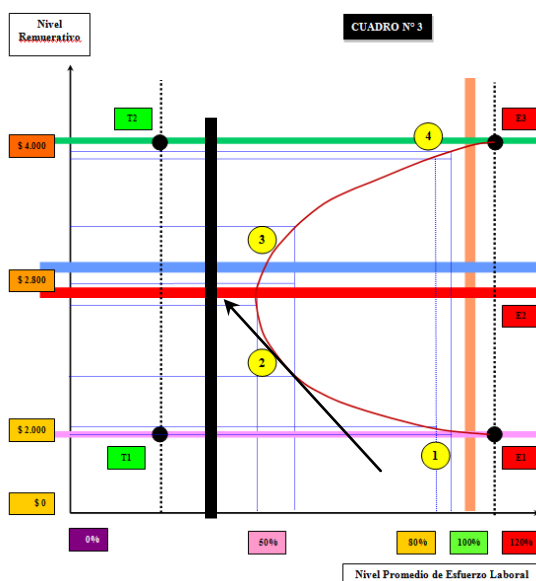
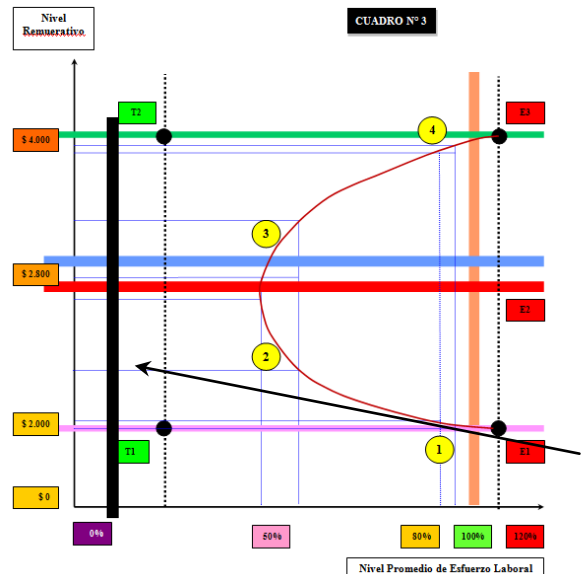


Momento 1 | Actitud muy abierta: Cuando el trabajador inicia sus labores en el puesto, debido a su impericia, su desconocimiento de los manuales de procedimiento y su natural negligencia de principiante en el puesto, el empleador se ve obligado a regular las condiciones del contrato laboral prefiriendo disminuir la carga de trabajo y exigencias, antes que aumentar el sueldo para lograr mejores rendimientos y productividades.

De acuerdo con el ejemplo que estamos graficando, el empleador está más inclinado a bajar del 100% al 80% o al 60% de ocupación laboral exigible al trabajador, que motivado a aumentarle \$ 100.- su sueldo.

Por otra parte, el trabajador podría pedirle al empleador que para demostrarle mayor enfoque en las tareas y rendimiento en su productividad, que le otorgue un aumento de haberes pero inicialmente el empleador se resiste a ello porque compara el valor productivo del trabajador nuevo con otros de más años de antigüedad y reconoce que la persona no rinde un resultado satisfactorio, siquiera para pagar su propio sueldo inicial.

Momento 2 | Actitud semi abierta: Sin embargo la condescendencia se termina pronto ya que el empleador no estará dispuesto a recibir por el sueldo que paga, una productividad menor al 50% o 60% del estándar conocido para el puesto, de allí que su motivación varía y comienza a abrirse positivamente a la posibilidad de aumentar más o menos rápidamente el haber inicial, ni bien el trabajador muestra indicios de un potencial interesante.



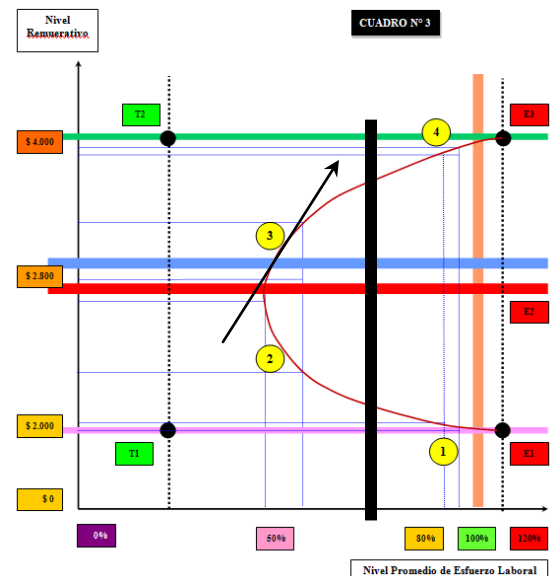
Además lo hará para no perderlo (lo cual aumenta los costos de una nueva búsqueda y selección), y cuando el trabajador pasa de su etapa de principiante y ya conoce mejor su puesto, adquiere un nuevo valor productivo que el empleador está dispuesto a pagar porque no solo rinde producción por su sueldo, sino que además aumenta la eficacia y la rentabilidad de su empresa.

En este punto las empresas procuran al menos constituir cuadros de trabajadores cuyos contratos laborales apunten al destino E2, es decir, ocupación plena a costos o precios laborales promedio de mercado para puestos similares.

Momento 3 | Actitud retentiva: Como vimos anteriormente, cuando los haberes percibidos por el trabajador superan su línea de supervivencia básica, el empleador nota que la afloja la motivación en el puesto y ya explicamos por qué ocurre esto. Al cabo de un tiempo todos los trabajadores van procurando ganarse el sueldo con el menor esfuerzo posible y dando niveles solo satisfactorios o casi satisfactorios de rendimiento, pero difícilmente descolgando con aceleraciones de productividad que descuellen. No afirmamos que eso no ocurra nunca, pero las leyes generales del comportamiento parece que pasan más por lo dicho acerca del mantenimiento y/o baja de las productividades individuales.

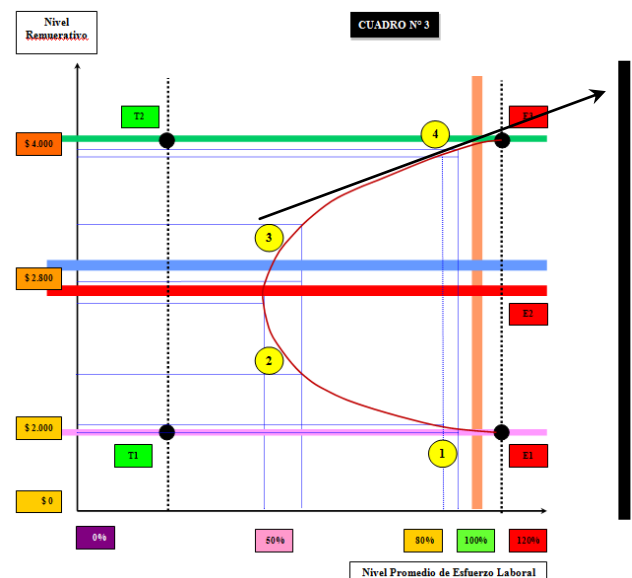
El empleador ahora tiene un trabajador más formado, experto en su puesto y se trata de los que dan satisfactorios niveles de productividad para la empresa, entonces inicia un proceso de retención y posterior fidelización a los efectos de desarrollar en el empleado, primero “deseos de permanencia” y más tarde, “sentimientos de pertenencia”.

Para ello ahora está dispuesto o motivado a pagar más sueldo, agregar variables por objetivos, prebendas, beneficios y ventajas especiales, siempre y cuando haya evidencias de mejoren los resultados y se logre el cumplimiento de los objetivos.



Momento 4 | Actitud fidelizante:

Cuando el trabajador es muy bueno en lo suyo, ha adquirido habilidades especiales, brinda buenos resultados, etc., pero ya tiene niveles de ingresos muy por encima de su línea de supervivencia, se ha logrado capitalizarse y granjearse condiciones económicas cómodas, la retención se torna difícil y más aún la fidelización puesto que ya piensa que está preparado para dar profesionalmente un salto a niveles superiores de responsabilidades y sueldos y si no cuenta con oportunidades dentro de la empresa, lo hará en otra.



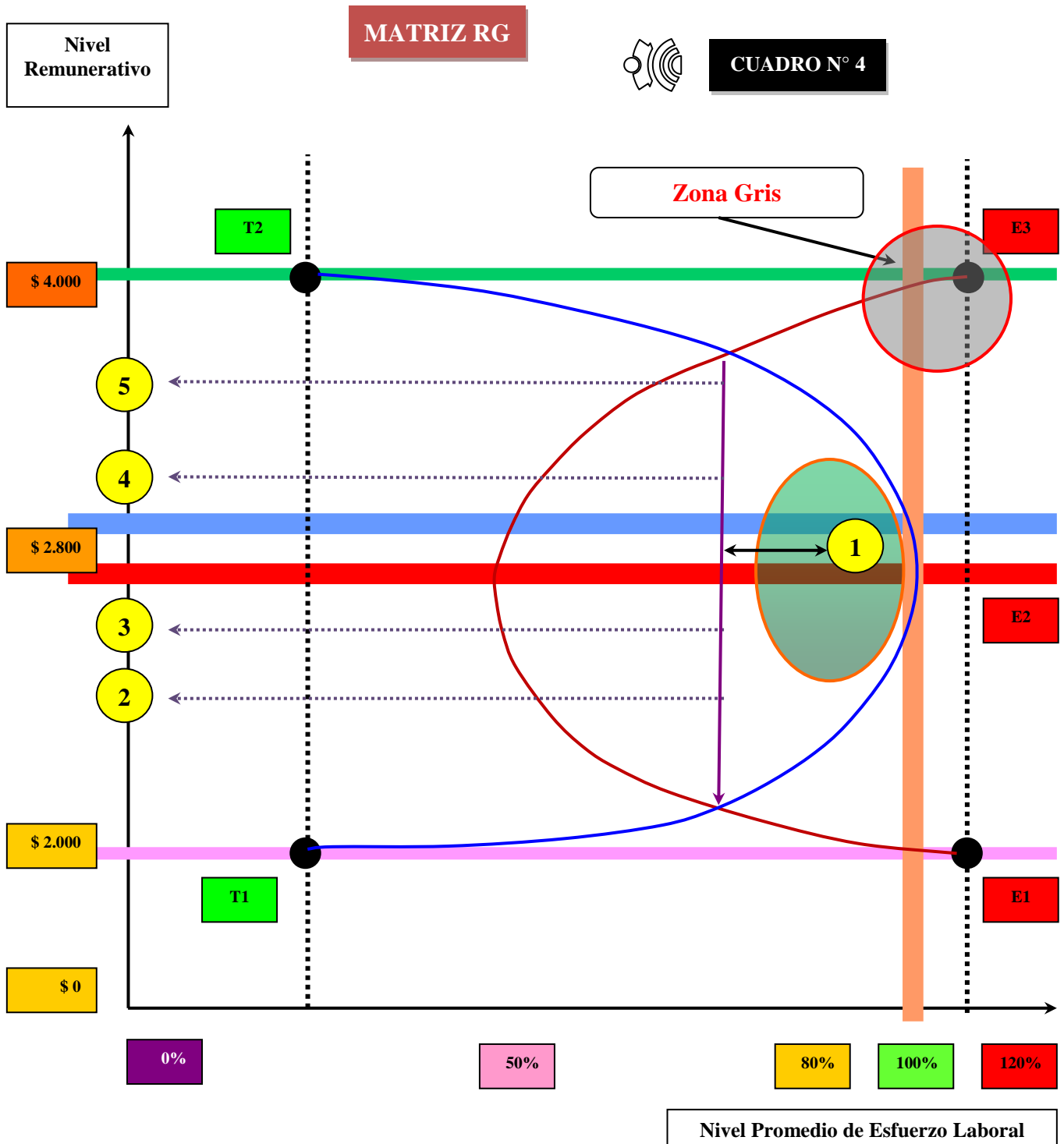
Sin embargo el techo o tope máximo que el empleador está dispuesto a pagar por ese puesto de trabajo de acuerdo a los rendimientos o a las rentabilidades posibles, hace que en la contratación del trabajo esté cada vez menos motivado a aumentar sueldos y beneficios y más propenso a ejercer alta presión para el logro de altos rendimientos, porque piensa que si pagará una exorbitancia de sueldo de acuerdo al mercado, eso solo se justificaría si logra ubicar al trabajador en el punto E3 que es su tercer ideal, no el segundo ni el primero. Si a pesar de ello no puede



retenerlo, ya le convendrá más buscar un reemplazante que vuelva a cursar el circuito de negociación desde abajo.

5 | Mesa de negociaciones mutuamente satisfactorias

Ya estamos en condiciones de reunir todos los elementos en un mismo plano para descubrir cómo se explican todas situaciones de contratación posible entre empleadores y trabajadores, a saber:





LTC | Línea de tensión por conflictos de intereses: Al cruzarse las líneas que muestran las posiciones de negociación antagónicas de cada parte, surge como promedio de cada nivel un vector vertical resultante (de color violeta), que nos indicaría el momento inicial de las discusiones en donde cada parte argumenta su pretensión en el momento de contratación.

Punto 1 | Zona de resolución positiva de conflictos de intereses: Dentro de este óvalo encontraríamos saludables concesiones mutuas de dinero versus esfuerzo laboral satisfactorias para ambas partes.

Lo consideramos la zona ideal porque el trabajador estaría entregando entre el 70% a 100% de su esfuerzo laboral y el empleador abonaría un haber coherente de acuerdo a los precios promedio del mercado para puestos similares, con un más o menos 15%.

Como ya dijimos, con el paso del tiempo y en términos generales, los trabajadores procurarán inconscientemente volver hacia la LTC disminuyendo su compromiso con la empresa y/o disminuyendo su rendimiento productivo en cantidad, calidad, tiempo o forma.

Esta deriva o desvío natural se subsana con la conducción y el liderazgo ejercido por la Dirección de la empresa, así como también con acciones de rescate como las medidas disciplinarias y en última instancia, el despido.

Punto 2 | Trabajadores no desarrollados: Egresados antes de los tres meses de prueba, no demostraron capacidad de adaptación o al puesto o a las condiciones de ejercicio del trabajo o a las pautas de convivencia.

Punto 3 | Trabajadores sub desarrollados: Egresados después de los tres meses hasta uno o dos años.

Punto 4 | Trabajadores desarrollados: Egresados después de los tres años.

Punto 5 | Trabajadores promovidos o jubilados: Egresados después de los cinco o más años, desearon seguir una carrera progresiva y superior en otras empresas o alcanzaron su edad jubilatoria.

Zona Gris: En esta zona los trabajadores están por lo general sobre exigidos tanto física y como psíquicamente de modo crónico y tal vez por años, pero los altos ingresos y la obsenidad del conjunto de premios por objetivos, prebendas y beneficios que reciben lo hacen dudar permanentemente entre quedarse, renunciar, buscar otro puesto similar en otra empresa pero con menor exigencia e iguales o mejores condiciones, o finalmente bajarse del tren de la locura y el desenfreno y hacer algo por su cuenta con menor exigencia e ingresos también, pero con mejor calidad de vida. Muchas empresas multinacionales presionan laboralmente a jóvenes profesionales a quienes llaman “limones” en directa referencia a la acción de “exprimir” que se asocia con ellos.



6 | Escalas Salariales | Serie consecutivas de Matrices RG Crecimiento de las remuneraciones por mayores competencias profesionales

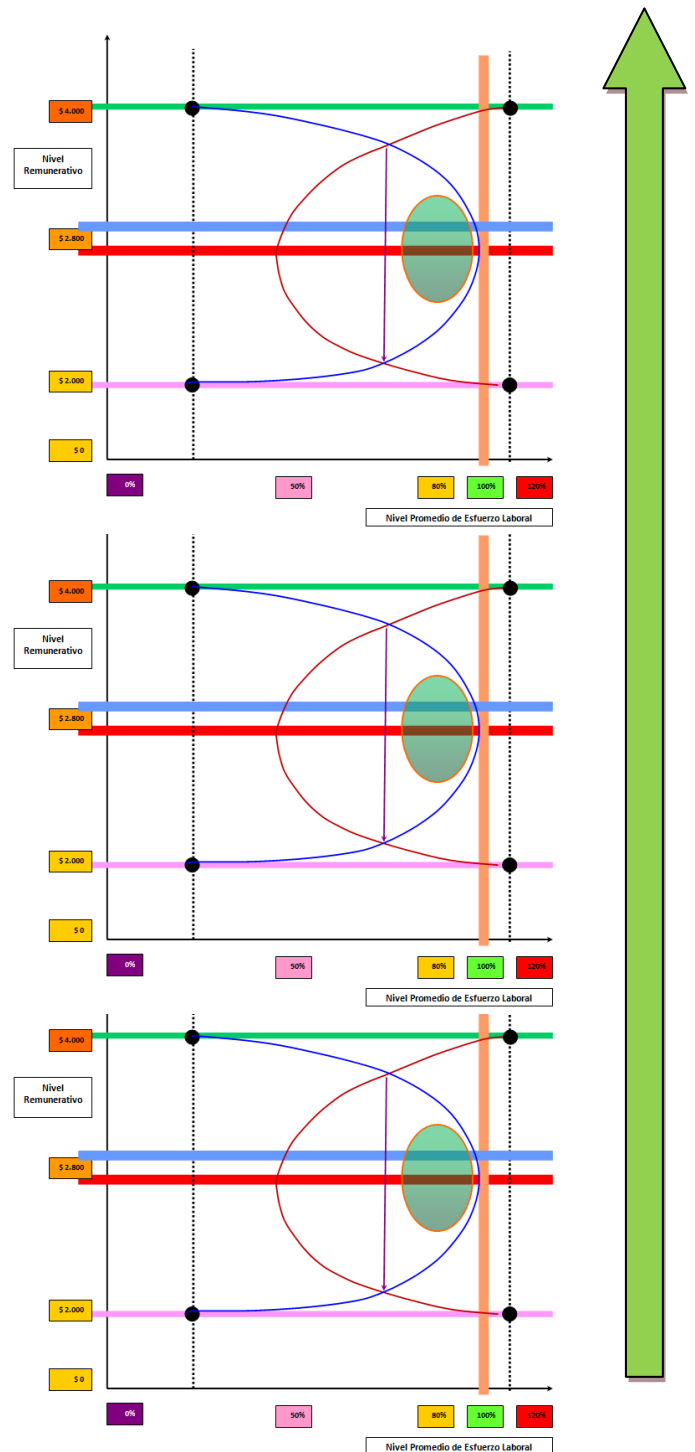
Toda vez que un trabajador siente que se ha desarrollado por completo en el ejercicio de un puesto determinado dentro de la estructura orgánica de un sector y/o una empresa, procurará salir de su zona de confort y romper su equilibrio profesional procurando asumir mayores responsabilidades dentro de otros puestos de requerimientos superiores.

Tal es la presunción de que a mayores exigencias, por ende mayores compensaciones salariales, por lo general todo trabajador si se siente a gusto en una empresa tienta las posibilidades de ocupar vacantes en puestos de superior jerarquía y si no existen o si pierde en una competencia con otros compañeros internos o prospectos externos, se motivará a abandonar la organización para hallar su oportunidad personal en otra empresa.

Se muestra como estas células de negociaciones del contrato de trabajo correspondiente a cada puesto particular, posee un un techo más o menos fijo o proporcionado dentro del mercado que se corre hacia arriba dependiendo de las mayores y habilidades y competencias que demuestran los trabajadores.

El piso está establecido por los Convenios Colectivos de Trabajo y no se pueden bajar, sin embargo a pesar de ello muchas veces los empresarios ofrecen remuneraciones iniciales menores que las legales y los trabajadores forzados por su necesidad de ingresos aceptan estas condiciones "impuestas".

Esta es la realidad de un mercado laboral que como consultores observamos con sus defectos y virtudes, con sus pros y sus contras. Consideramos que más allá de lo ético y moral, el empleador debe hacer un correcto análisis de administración de los riesgos que corre cuando adopta modalidades de contratación que no se ajustan a derecho.





7 | Algunas conclusiones

1. **Capital Humano sub-desarrollado:** Toda persona que busca un empleo, se presume que lo hace dentro de rubros y en ciertos niveles de jerarquía acordes a las capacidades, conocimientos, experiencia y habilidades desarrolladas en su vida laboral, aunque también están los que arriesgan suerte a ocupar mejores puestos laborales sin contar con potencial alguno. Cualquiera sea el caso, lo cierto es que para los empleadores a todos los trabajadores noveles se los asume inicialmente como capital humano sin desarrollar y por lo tanto tienden a considerar que el trabajo que brinde el principiante no puede pagarse a los niveles que les indican los Convenios Colectivos, sino que deben hacerlo por debajo de ellos.
2. **Costo de selección + bajo rendimiento productivo + costo de errores:** Refuerza la idea anterior en el empleador, la certeza de la baja productividad inicial del nuevo trabajador durante el período de inducción a la cultura de la empresa y al puesto y del costo en errores durante el aprendizaje de los métodos y criterios laborales aplicados en los procesos. O sea que al costo incurrido durante el proceso de búsqueda y selección, el empleador sabe que deberá agregarle las erogaciones por reparación de los errores que cometerá por impericia y negligencia.
3. **Ilegalidad típica del sueldo y condiciones iniciales:** El empleador y el trabajador por lo general coinciden en las mesas de negociación inicial por contratación, con esta idea pre acordada. El trabajador también presume que al principio su participación en el sistema de gestión no rendirá lo suficiente e incluso restará eficiencia al sistema y por ello es propenso a aceptar condiciones menores a las estipulaciones legales. En la experiencia diremos que son pocos los casos de empleados que dicen que “no” a una propuesta laboral con potencial aunque los haberes iniciales sean menores a los establecidos por los convenios correspondientes.

Por otra parte en las PYMES poco a poco se está cambiando la cultura de contratación y se está prefiriendo dar el Alta Temprana y mantener el legajo al día de todos los empleados que contratan porque el ahorro de las Contribuciones Patronales ya no cubre los riesgos de reclamo de indemnizaciones, salud y accidentes laborales, más los importes por multas que se les aplican a las empresas que incurren en esta ilegalidad.



4. **Demostrar primero para renegociar después:** Muchos son los casos de personas que esperan poder ingresar a la empresa para demostrar primero en lo laboral y exigir después en lo salarial porque consideran que dando pruebas reales de su capacidad y alto rendimiento le será factible reclamar un ajuste del haber inicial aceptado.
5. **Más trabajo por poco dinero:** Al inicio el empleador advierte que un relativamente pequeño premio impacta fuerte en la motivación del trabajador.
6. **Más trabajo por más dinero:** Conforme éste se va saturando de modo más constante, demanda premios proporcionalmente mayores.
7. **Más trabajo por mucho más dinero:** Si un trabajador tiene sus cuentas equilibradas acorde a sus ingresos y se siente holgado económicamente, mientras es joven preferirá sostener un ritmo febril de trabajo motivado por dinero, más que por prebendas y beneficios.
8. **Mucho menos trabajo y un poco más de dinero:** Cuando el trabajador es mayor y tiene cierto argumento de vida familiar, se sentirá más motivado por beneficios, premios, ventajas, prebendas, reconocimiento, etc. que le mejoren la calidad de vida, que por aumentos de sueldo.
9. **Las empresas no desean retener a todos los empleados:** Por lo general los empleadores aspiran a mantener a todo su personal dentro del objetivo N° 1 del Cuadro N° 4 de la Matriz RG y dejar que el trabajador que desee retirarse de la empresa por no sentirse a gusto o bien remunerado, lo haga. Esto es como si las organizaciones necesitaran “respirar” inhalando y exhalando RRHH o “renovar su sangre” de modo natural, soltando y dejando ir o finalizar las relaciones humanas para dar espacio al desarrollo de otras nuevas y más actuales. Es por esto que las situaciones de negociación correspondientes a la segunda mitad superior de la Matriz RG por encima del S2 | **Sueldo Promedio de Mercado para el puesto**, no se dan muy a menudo y suelen ser aquellos casos de personal jerárquico altamente competente que posee habilidades y conocimientos muy difíciles de encontrar disponibles en el mercado de oferta de mano de obra.

Es un hecho también que el personal de mayor edad dentro de la empresa y/o con mayores conocimientos profesionales del sistema de gestión o dentro de determinados puestos clave dentro de la empresa, poseen mucho valor agregado para las organizaciones y cuanto más tiempo logren retenerlo contrarrestando otras ofertas tentadoras fuera de la misma, tanto más se



garantiza el mantenimiento de la calidad actual, cuando nó su superación por el ejercicio de la mejora continua dentro de la cultura de la Calidad Total.

Es en esos casos donde se pueden apreciar en las empresas el otorgamiento de sueldos fijos más variables o premios por objetivos, más otras prebendas, mejoras y beneficios con el fin de ubicar psicológicamente al empleado en la **Zona Gris**, ese lugar en el cual duda constantemente en si hará bien en renunciar al trabajo para tentar suerte en otra empresa o por su cuenta, ya que lo que tiene que perder y que ahora tiene asegurado es muchísimo como para jugárselo en el campo de las probabilidades.



8 | Palabras Finales

Nos sentimos satisfechos por el esfuerzo realizado porque más allá de que nuestras conjeturas e interpretaciones no se apoyen en otros estudios realizados por prácticos y teóricos en el tema (lo cual daría al presente documento, mayor encaladura académica), creemos que logra explicar bastante bien la realidad que vivimos a diario en el campo de las empresas.

Esperamos que estos conceptos no solo le resulten fácilmente comprensibles al lector, sino por sobre todo, útiles y aplicables a la hora de renegociar contratos de trabajo con su personal o acometer acciones de retención y fidelización del mismo sabiendo ahora qué aspecto resultaría más efectivo de acuerdo al momento en el que están ubicadas las posiciones y del argumento de vida y profesional de cada caso en particular.

Javier GENERO

Los derechos de autor han sido reservados mediante el depósito que marca la ley en la Sociedad Argentina de Letras, Artes y Ciencias. Se prohíbe la utilización de este material sin contar con autorización expresa del autor la cual debe ser solicitada a través del sitio www.javiergenero.com sección Contacto.