

BBVA Laboral

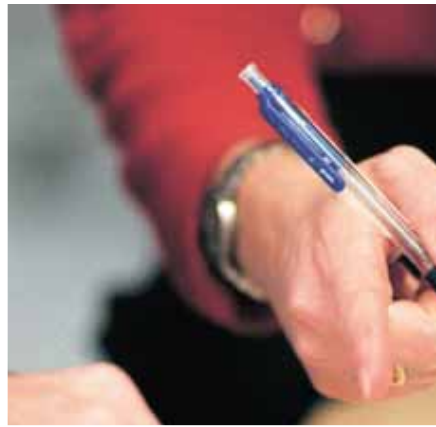
Publicación Especializada de Recursos Humanos

Edición No. 7, Enero 2006

"Estrategias para
Retener al Capital
Humano"



adelante.



BBVA Laboral
 Publicación Especializada de Recursos Humanos

El contenido de este boletín es publicado bajo los derechos de autor de Laborum.com.



Liderazgo Organizacional, Un desafío que Abre Posibilidades de Futuro.

El segundo de los principios de calidad propugnados por la serie de normas ISO 9000, nos habla de la responsabilidad que les cabe a los líderes de la organización en la implantación, operación y mejora continua de los sistemas de gestión de calidad de las empresas que la adoptan como modelo.

Específicamente señala que: "Los líderes establecerán la unidad de propósito y la orientación de la dirección de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización". El establecer un propósito común, que sea compartido por todos los integrantes de la empresa, y el definir el camino que todos y cada uno de ellos debe transitar para alcanzarlo, no es una tarea trivial para quienes les corresponde dirigir organizaciones en los tiempos actuales.



En nuestra experiencia como consultor organizacional, hemos observado una tendencia en las empresas nacionales referida a la capacidad de las planas gerenciales, para proyectar el futuro de sus organizaciones. Lamentablemente esta tendencia se acompaña con limitaciones en cuanto a comunicar y compartir esas visiones de futuro. Al parecer, los gerentes prefieren mantenerlas en conversaciones con un reducido grupo de colaboradores y no hacerlas parte del conocimiento ampliado de las empresas. Esto determina que los esfuerzos y las motivaciones de todos los miembros de las organizaciones (entendiendo organización como la interacción de personas que trabajan por el logro de objetivos comunes) no siempre tengan la misma orientación ni las mismas finalidades, y que, en no pocos casos, la mayoría de los empleados se limiten a seguir las instrucciones de jefaturas que no necesariamente están alineadas con las visiones de futuro de la gerencia.

Para lograr la unidad de propósito y dar orientación de

la dirección de las organizaciones, resulta conveniente utilizar las herramientas de la planificación estratégica combinadas con algunos requisitos de la norma ISO 9001:2000.

La definición de la postura estratégica entregará, a través de la visión, cuál es el tipo de empresa que se quiere construir en el mediano plazo. Por su parte, la misión indicará cuál es el quehacer de la organización, especificando el producto, el servicio o el resultado de la gestión, e identificando la función o tarea básica de la empresa. A su vez los valores entregarán el marco ético en el cual el grupo de personas que conforman la organización, ha decidido realizar sus actividades.

La política de calidad será la expresión del compromiso y forma de actuar de la organización con sus clientes, sus colaboradores, sus proveedores, sus accionistas y con el entorno en el cual se desenvuelve. Los objetivos de calidad corresponden a los indicadores cuantitativos del cumplimiento de la política, entregando información relevante para acometer acciones correctivas y de mejora continua.

Si bien los elementos anteriores ayudan al liderazgo organizacional, por sí solos no son suficientes. Necesariamente deben acompañarse con actitudes de los líderes y con acciones de difusión y comunicación que persigan incorporar dichas definiciones como propias en cada miembro de la organización. El objetivo es que cada trabajador, independiente del lugar que ocupe en la estructura orgánica, comparta la convicción de que su participación y aporte al crecimiento y desarrollo de su empresa le significará crecimiento y desarrollo personal; al asegurar su fuente laboral, al permitirle hacer carrera funcionaria, al posibilitarle la capacitación y el crecimiento como trabajador, y en definitiva, por el gran valor que agrega el formar parte de un equipo humano coordinado y enfocado al éxito.

Para finalizar, me gustaría compartir con ustedes una reflexión en cuanto a que el liderazgo organizacional es una competencia no difícil de desarrollar, si se tiene en cuenta que un líder será aquel que se encargue de mostrar un futuro mejor a sus dirigidos, preocupándose porque éste efectivamente ocurra. Esto, no obstante, requerirá de disciplina actitudinal, de honestidad y de consecuencia.

Algunos mitos en la Capacitación ¿Le están vendiendo aceite de culebra?

La capacitación laboral es una de las actividades más incomprendidas dentro de una organización. En primer lugar se piensa que la capacitación resuelve cualquier problema de desempeño de las personas, o que es una manera automática de incrementar los resultados del negocio. Pero no es así. La capacitación solamente es valiosa cuando llegamos a ella como respuesta a un análisis serio de las necesidades de aprendizaje de las personas. Y cuando hemos diagnosticado que los bajos resultados del negocio son en gran parte causados por el bajo desempeño de las personas, y no por factores

estudiosos de la capacitación con la medicina. En la medicina antes de recomendar un fármaco el médico hace un diagnóstico del paciente. No se trata de recomendarle la misma medicina que al paciente de ayer por el hecho de que el de ayer mejoró con lo que se le recetó. Cada paciente puede ser, y es, un caso único. ¿Y qué medicinas son las que escoge? Pues aquellas que contienen principios activos de probada eficacia, aquellos que la literatura especializada indican como efectivos para enfermedades específicas. Claro que existen en el mercado los “aceites de culebra” que se dice que curan



externos a ellas (procesos, recursos, mediciones, etc). Y aún así hay que reconocer que algunas necesidades de aprendizaje son resueltas con capacitación, otras con educación y muchas más con desarrollo personal. Pero bueno, por ahora no hagamos diferencias entre esas intervenciones y hablemos de capacitación simplemente y mostremos que hay algunos mitos al respecto.

Los mitos encierran algo de verdad pero mucho de superstición; son creencias aceptadas por fe o por costumbre. ¿Cómo se develan los mitos? Aplicando métodos científicos para buscar la verdad. De la misma manera, en capacitación, las investigaciones científicas más recientes nos muestran que en ella existen ciertos mitos que encierran algo de verdad pero mucho de prejuicio. Y aquí cabe la metáfora que hacen algunos

todo. Pero suelen ser sustancias sin ninguna eficacia y que en muchos casos empeoran la condición del paciente.

De la misma manera en la capacitación existen “medicinas” que se aplican sin diagnóstico previo y sin haberse comprobado que contienen algún principio activo benéfico. Es lo que llamo “training by best seller”, o “training by magazine”. Buscamos aplicar lo que está de moda, lo que recomienda el libro que más se vende, lo que a otros dicen que les ha dado resultados. No buscamos en el fondo de las cosas para estar medianamente seguros de que esa capacitación o modelo que estamos aplicando sea lo que requiere el diagnóstico de nuestra organización. Veamos por ello algunos mitos o “aceites de culebra” que circulan por allí.

Mito: La gestión por competencias es lo que requiere toda empresa.

Para comenzar les puedo decir que he encontrado pocas empresas que definen con precisión lo que entienden por “competencias”. Suelen mezclar en la definición conceptos como habilidades, rasgos, comportamiento, actitudes, conocimientos, destrezas, etc. Más aún, se llega al extremo de usar el concepto de competencias para reemplazar a la “descripción del puesto”. Y con seguridad se ven en problemas cuando tienen que describir las competencias de puestos bastante operativos, bastante estructurados. Allí recurren a decir que las competencias son solamente aspectos personales “soft” y que hay que complementarlas con habilidades técnicas específicas. Pocos han llegado a descubrir que la literatura maneja dos términos muy semejantes pero en esencia diferentes: “competence”, con “e” final, y “competency”. El primero se refiere a destrezas laborales, a niveles mínimos para satisfacer la necesidad de un puesto, y la segunda (competency) a los niveles que hacen destacar a una persona por sobre el promedio, llegar a la excelencia. Si no las diferenciamos estaremos usando “aceite de culebra”.

¿Y qué decir del más reciente best seller que nos habla de “competencias emocionales” y nos endilga un par de decenas más de competencias que se supone son la base del liderazgo y del éxito?. Por ello, para poner a prueba esas “medicinas” debemos preguntarnos: ¿Hay investigaciones serias, científicas que indiquen qué tan efectivas son y bajo qué circunstancias? ¿Son esas circunstancias semejantes a las que vive nuestra empresa?.

Mito: un programa de capacitación siempre deja algo positivo, por malo que fuese.

No es verdad. Se ha demostrado científicamente que una capacitación mal diseñada no solamente no mejora la situación sino que la empeora. Podemos llegar a confundir a la persona desbaratándole el esquema mental que tenía del tema antes de recibir la mala capacitación. Yo he sido testigo de ello, entré a un curso en donde se tomó una prueba de entrada. Saqué 90 sobre 100. Luego de dos días de intensa capacitación se tomó una prueba de salida casi idéntica a la primera ... y saqué 70, esto es ¡ahora sabía menos que cuando había entrado!. Y en verdad me confundieron tanto en esos dos días que hasta me arruinaron lo que por sentido común había deducido en la prueba de entrada.

Mito: todo programa de formación de equipos de trabajo es positivo.

Bueno es muy divertido salir al campo a caminar en fila con los ojos vendados, o dejarnos caer y que el grupo nos sostenga. Pero a los días queda muy poco de lo

aprendido. Y lo que es peor, Druckman & Bjork demostraron en 1994 que hay el riesgo de dos efectos nocivos. El primero es el de crear rencillas entre sus integrantes, y el segundo es que cuando se hace formando equipos del mismo departamento, de la misma función, acrecienta la descoordinación de esta área con las restantes de la empresa, pues intensifica el pensamiento de “me importa mi departamento y nada más”, o sea el pensamiento “silo”. En el mejor de los casos es más útil hacerlo con personas que conforman, que participan, en un mismo “proceso” de negocios.

Mito: los expertos son los más indicados para enseñar lo que saben.

Un experto puede llegar a ser tan diestro en su campo que no es consciente de lo que sabe y por lo tanto no se preocupa de tratar de enseñarlo, ¡porque simplemente no sabe que sabe eso!. Por ello hay que incorporar a los expertos en los equipos que diseñan la capacitación, pero cuidando de asesorarlos para que puedan descubrir lo que no saben que saben. Al respecto son muy prometedoras las técnicas para el “Análisis cognitivo de la tarea”, que consiste en tratar de averiguar qué está pensando el experto cuando hace algo. Esto en contraste con el “Análisis funcional de la tarea”, que consiste en observar lo que el experto hace.



Mito: El popular test Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) permite describir la personalidad.

Este es un tema espinoso pero no puedo dejar de compartir con ustedes el hecho que desde 1993 Pittenger y otros científicos indican que no está demostrado el que la personalidad se pueda describir con los 16 tipos que indica el MBTI. Se han tomado repetidas pruebas a las mismas personas en ocasiones diferentes ¡y se han obtenido resultados diferentes!. Lo que no niega que este test tenga variadas utilidades, una de las cuales es el que, al ser conciente una persona de que sus rasgos pueden ser diferentes a los de las personas con las que interactúa, sea más cuidadosa en tratar de entenderla

y por consiguiente la comunicación mejore visiblemente. La misma National Academy of Sciences de los Estados Unidos ha publicado estudios al respecto que apoyan lo sustentado por Pittenger. En todo caso seamos conscientes de las limitaciones de la herramienta.

Mito: es bueno dar feedback a nuestros trabajadores. Sí, eso es bueno pero si sabemos cómo hacerlo. Kluger, Avraham y DiNisi en 1998 hicieron una investigación en la cual en un tercio de los casos analizados el feedback no mejoró el desempeño para nada, en el otro tercio sí lo mejoró, y en el tercio restante ¡empeoró el desempeño!. ¿A qué conclusiones llegaron? Que el feedback es una técnica que hay que aprender, y que cuando la aplicamos bien es de mucha utilidad. Pero que es mala cuando es una crítica al pobre desempeño, cuando las metas y/o el desempeño no están claramente definidos, cuando no se centra en encontrar la manera de cerrar las brechas entre el desempeño de la persona y sus metas, sino que se apunta a la persona misma.

Mito: la tecnología mejora la efectividad de la capacitación.

¡Aceite de culebra! La tecnología en general no mejorará un programa de capacitación que ha sido mal concebido o mal diseñado o mal ejecutado. Lo que sí puede hacer con un buen programa es reducir sus costos, facilitar su difusión y uso. Y es un mito que exista “la” tecnología ganadora, la que es “la mejor”. Qué tecnologías usar y en qué combinación con las modalidades tradicionales, es tarea de un buen diseñador instruccional, y no un problema de selección de tecnologías. Me ocurrió hace poco. Una organización multinacional me pedía que le seleccionara cuál era la mejor tecnología para capacitar a sus clientes. Les dije que eso dependía de qué querían que aprendieran, de cuáles eran las características de esas audiencias, y de que lo mejor sería definir una estrategia de enseñanza aprendizaje en base a las necesidades percibidas. Pero no me supe hacer entender porque me miraron sorprendidos y siguieron revisando



catálogos de proveedores buscando la tecnología salvadora. Training by magazine.

Epílogo. ¿Por qué ocurren estas cosas en la capacitación? ¿Por qué no aprendemos la lección que nos da la medicina? Porque en el mundo empresarial nos atraen más las soluciones de corto plazo, las más llamativas, las que nos prometen resultados a la vuelta de la esquina. Hay mucha impaciencia y todo lo que sea investigar, comparar, probar científicamente, es rechazado. Hay que “aterrizar” las cosas. Por otro lado hay tal avalancha de conceptos y best sellers en los medios gerenciales que terminan confundiendo a los ejecutivos y los hacen sucumbir a los cantos de sirenas. Ya lo dijo en dos oportunidades el gurú gerencial H. Mintzberg: “vivimos en una jungla de teorías gerenciales”. Por ello es bueno recurrir a fuentes científicas tal como nos recomiendan estudiosos de estos mitos como Fred Estes y Richard Clark. Solamente así podremos distinguir lo que funciona en capacitación de lo que son solamente mitos.

Por José Antonio Espinoza
Consultor independiente con especialización
en temas de aprendizaje empresarial.
Extraído de Mundo Laboral



Para recibir o visualizar este boletín, visite nuestra página web: www.crecer.com.do o llámenos a los teléfonos 809-688-4040 Ext. 3301 ó al 1-809-200-0008 (desde el interior sin cargos).

adelante.

Estrategias para Retener al Capital Humano

Se buscan líderes visionarios y creativos

"Pero, ¿De qué me está usted hablando? Si lo que debo reducir es el costo de la planilla para que nuestra empresa se mantenga competitiva en el mercado e incrementemente sus márgenes de rentabilidad." Sí, efectivamente, uno de los primeros pasos --el más sencillo y complejo a la vez-- en una reestructuración empresarial es despedir al personal y, con ello, en muchos casos, el capital intelectual y sobre todo las curvas de experiencia de la organización, talentos que son requeridos después para afrontar con éxito las demandas cambiantes del entorno.

Definiendo el problema

Resolver los problemas de la organización representa un reto diario del cual nadie se escapa; y encontrar formas de gestionar salidas de personal no deseadas y mejorar la retención de su mejor capital humano, no es una excepción. Muchas empresas reconocen que tienen dificultades en retener a sus mejores talentos, porque no es sólo cuestión de la coyuntura económica,

sino también de las condiciones laborales internas. Una vez que la empresa ha identificado a sus recursos más valiosos, se tienen que diseñar estrategias para asegurarse que esas personas están adecuadamente remuneradas, reconocidas (económicamente o de otras maneras) y que se les brindan oportunidades de desarrollo profesional.

Lamentablemente, aún existen organizaciones que solamente piden a su personal que vuelquen todo lo que saben, en jornadas laborales interminables, que se sacrifiquen (ellos y sus familias) en pos de un futuro mejor para la organización y cuando llega ese ansiado momento, en muchos casos los invitan a salir porque ya no rinden como al principio y porque los resultados no eran los esperados.

Vienen, entonces, los quebraderos de cabeza, la búsqueda de culpables (que pocas veces son los altos directivos) y la cuerda se rompe por el lado más débil. Esto, entre otros factores, ocasiona organizaciones



estresadas, personal sobrecargado de trabajo, una alta desmotivación interna, enfermedades muchas veces serias, sobre todo, en los altos directivos y, por ende, una productividad menor y bajos márgenes de rentabilidad. Todo lo contrario a lo que se buscaba.

Buscando Soluciones

Retener a los empleados mejor considerados significa desarrollar un marco de trabajo estratégico que pueda funcionar para las distintas categorías de personas que están en riesgo por diferentes razones, al tiempo que pueda ser efectiva en diferentes ambientes y localidades de trabajo.

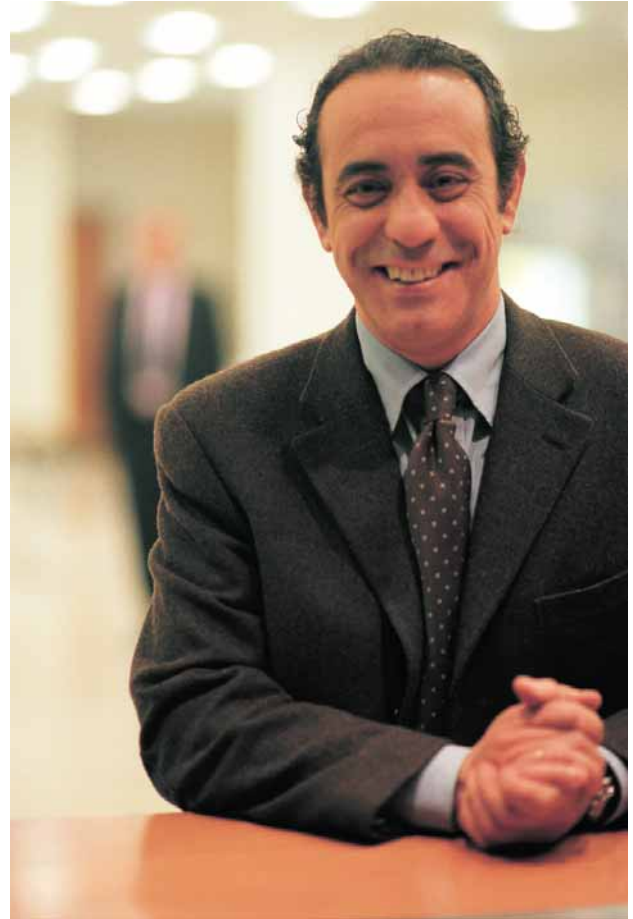
Debe ser lo suficientemente flexible para incluir los diferentes tipos de incentivos para reconocer el valor estratégico de los recursos clave de la empresa, considerando que no se debe degradar el buen desempeño de otros. Los responsables de las áreas de recursos humanos pueden actuar como una fuerza de equilibrio, ayudando a los gerentes de línea a entender los impactos del mercado y del entorno laboral y cómo pueden minimizar sus vulnerabilidades. No existe una sola estrategia de retención de capital humano, pero las empresas pueden mejorar y ser más proactivas en ella. Para ello, se requieren grandes líderes.

Liderazgo Visionario y Creativo

Los cambios estratégicos se visualizan en la mente de los líderes de la organización. Es en este sentido, que el nuevo milenio demanda una nueva visión para crear organizaciones en constante aprendizaje e innovadoras. Para ello se necesita que los líderes compartan su visión y los valores, definan sus estrategias y comuniquen claramente las reglas del juego, sobre todo las relacionadas con los incentivos y reconocimientos.

Es en este sentido que surge la necesidad de **gestionar el conocimiento** como un enfoque sistemático e integrado para identificar, gestionar y compartir todos los activos de información de la empresa, incluyendo bases de datos, documentos, políticas, procedimientos, así como experiencia y expertise (especialización) del personal.

En esencia, se trata de poner al alcance de todos la información colectiva y experiencia de la organización, para que a su vez, las personas la utilicen estratégicamente para la toma de decisiones. Por lo tanto, todos son igualmente responsables de alimentar la base de datos. Este ciclo continuo fortalece a las organizaciones, estimula la colaboración, elimina fronteras territoriales y apodera



a las personas para que mejoren continuamente la forma en que trabajan

La llave del éxito radica en la cultura organizacional. Si el personal no siente confianza de que puede o debe comunicarse con libertad, entonces ni la mejor tecnología del mundo hará que vuelquen su conocimiento libremente o que aprendan nuevos conocimientos. Es un reto y una responsabilidad, tanto para los líderes como para todas las personas que entienden que, al compartir conocimientos y herramientas se solucionan más rápido y eficazmente las demandas de los clientes.

Las gerencias de recursos humanos pueden fortalecer la cultura de aprendizaje, teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Sensibilizar al personal acerca del valor de la gestión del conocimiento.
- Ofrecer capacitación, gestión del desempeño y otras herramientas.
- Integrar los esfuerzos de selección y desarrollo de carreras para construir una cultura de compartir el conocimiento.
- Centrarse en aquellos procesos que permitan aprender y compartir conocimientos entre distintos "territorios" de la organización.

- Organizar redes de aprendizaje.
- Ser un modelo para compartir las mejores prácticas.

Los beneficios de una cultura de compartir el conocimiento redundan en una mejor selección de personal y una ventaja para retener al personal clave. Las personas se sienten atraídas por organizaciones donde se aprecian sus contribuciones y se espera que colaboren.

Evaluación del Desempeño

De todo lo anterior se desprende un aspecto importante para gestionar el conocimiento y retener a nuestro capital humano más importante: la evaluación del desempeño como herramienta estratégica del sistema de recursos humanos.

Según C. Fuchs, un sistema de evaluación del desempeño es el conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la empresa. Facilita las acciones necesarias para su desarrollo profesional y personal, así como para aumentar su aporte futuro.

La retroalimentación que se obtiene de estas evaluaciones sirve para validar criterios de selección, movimientos de personal, decisiones de dotación, necesidades de capacitación, fijación de metas y planes, desarrollo de carreras, coaching (gerente entrenador), comunicación interna, reconocimiento de incentivos y remuneraciones. Un eficaz sistema de evaluación del desempeño debe estar ligado a un programa de mejoramiento continuo y gestión del desempeño, porque de esta manera sí se pueden alcanzar mejoras en el desempeño financiero (más utilidades, mejor flujo de caja, mejor valor de mercado, mayor productividad), y de esta manera mantener la competitividad de la organización en el mercado, objetivo permanente del mundo globalizado.

Estrategias Proactivas para Retener a los Mejores

Resolver problemas es un proceso reactivo y la mayoría de las organizaciones admite que responden a situaciones antes que anticiparlas. La experiencia de empresas globales de éxito ofrece algunas sugerencias proactivas para desarrollar una estrategia de retención del capital humano:

1. Tener un sistema holístico para identificar a los empleados clave de la organización. Se debe asegurar un proceso consistente y continuo para descubrir talentos ocultos y valiosos para la empresa. Se debe contar con

una base de datos centralizada donde, por un lado, se registren las contribuciones más importantes de las personas a la organización, algo así como un archivo de logros cuantificados (tiempo, porcentaje, costo, ahorro, recursos empleados, etc.) Y por otro, expandir el alcance más allá de las elecciones obvias, llámese aptitudes gerenciales clave, aptitudes de alto potencial y talento técnico, e incluir otras áreas de apoyo, como puede ser servicio al cliente, con el fin de asegurar que la estrategia de retención toma en cuenta estos segmentos.

2. Tener una visión a largo plazo para seleccionar nuevos empleados. Las empresas necesitan pensar muy bien a quién contratan y cómo va a encajar con la organización y su cultura. Debido a que muchos aspectos del futuro de una organización son impredecibles, es importante reclutar personal que sea capaz de evolucionar con la organización, de desaprender y aprender nuevas competencias y asumir nuevos retos.

3. Promover internamente a la organización para generar un orgullo de pertenencia. Se recomienda implantar un proceso detallado de marketing interno desde el reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo de carreras y otras actividades relacionadas al factor humano, de la misma manera que un departamento de marketing trabaja en la fidelización a un producto o servicio.

4. Crear nuevas iniciativas de retención más allá de la compensación económica. Muchas compañías exitosas ofrecen incentivos variables, bonos de reconocimiento ligados a cumplimiento de metas, e inclusive opciones de acciones (a nivel internacional), pero se necesita, asimismo, crear y/o fortalecer programas de reconocimiento interno a fin de alinearlos con la estrategia global de retención. Asimismo, las oportunidades de carrera y programas de desarrollo profesional necesitan ser diseñados a la medida para que tengan éxito.

5. Desarrollar y pulir herramientas que arrojen señales de alarma relacionadas con problemas potenciales de retención. A pesar de que las organizaciones utilizan, con frecuencia, encuestas para diversos propósitos, se necesita asegurar que la información que se recopila se analice de manera que identifique problemas emergentes de retención. Se debe contar con la visión de los líderes para diseñar las encuestas, así como hacer un análisis de las razones no cuantificables (o cualitativas) del porqué se van los empleados clave.

Por Victoria Flórez Mazzini
Directora General
Umamo Consultores
Lee Hecht Harrison Global Partner
Extraído de Mundo Laboral

El Poder del Perdón

El mundo corporativo tiene fama, a veces muy justificada, de ser un ambiente duro y hasta cruel donde –como en la jungla animal- sólo termina sobreviviendo el más fuerte. “nunca expliques ni des excusas” suele ser un criterio típico de comportamiento en las altas esferas del mando ejecutivo. En su libro más reciente –The Ape in the Corner Office- Richard Conniff pasa revista a algunos descubrimientos recientes de la etología y psicología para afirmar que el mundo animal incluye códigos complejos que combinan tanta colaboración como agresión. Aunque no es, por cierto, un mundo pacífico, la naturaleza animal induce también ocasionalmente a ser amable.

En el mundo contemporáneo, el lugar donde uno trabaja –más que la tribu, la comunidad, incluso la propia familia- resulta muchas veces el centro más vital y, por tanto, el escenario donde surgen los más diversos patrones de comportamiento que antes evolucionaron en dichos ámbitos. Por ello, comprender la naturaleza y origen del comportamiento humano –de la bestia que duerme en cada cual- contribuye a mejorar el desempeño en el manejo de conflictos, la construcción de alianzas, y a entender las emociones y conductas de quienes nos rodean.

Un chimpancé –afirma un reconocido biólogo citado en el mencionado libro- puede vivir tan torturado como cualquier burócrata corporativo por el tema del rango. “Sus esfuerzos por mantener y aumentar su status terminan siendo obsesivos y persistentes. Ello afecta en gran medida lo que hace, a dónde va, a quiénes frecuenta, qué favores hace, qué mira, incluso cuán frecuentemente se rasca o cuán temprano se levanta por la mañana”.

También parece que los chimpancés dominan el arte de la reconciliación; un comportamiento que el experto Frans de Waal registró por primera vez durante los setenta, luego de presenciar una pelea sangrienta entre dos jefes de tribu. Al poco tiempo, uno de ellos se acercó al otro con los dedos extendidos, las palmas para arriba, en señal de paz. Los dos chimpancés terminaron abrazados en señal de reconciliación.

El estereotipo usual respecto de los animales es que se andan enfrentando todo el día (como no pocos

burócratas en sus oficinas). Pero diversos investigadores vienen descubriendo docenas de especies –que incluyen desde delfines hasta hienas- que también se besan y amistan al término de una pelea. Este comportamiento no era considerado, hasta hace poco, como uno natural.

En el mundo corporativo, la frase “lo siento mucho” no suele ser muy usada, tanto al interior de las organizaciones como en la relación de éstas con sus clientes y públicos externos. Sin embargo, afirma Conniff, en el largo plazo puede incluso resultar rentable. Da como ejemplo un hospital en Lexington, Kentucky, que hace poco adoptó la política explícita de admitir todo error médico o humano que se pudiera haber cometido en sus instalaciones, incluso en caso de muertes y cuando la familia afectada podría no ser consciente del error que la causó, ofreciendo inmediatas disculpas por los mismos.

Los más escépticos pronosticaron que tal política de “honestidad brutal” iba a generar una vorágine de juicios y pérdidas. No obstante, los costos legales del hospital han resultado de los más bajos del sistema. Al parecer, una disculpa sentida y pronta alivia la carga emocional, tanto de las víctimas de cualquier mala práctica profesional como de sus familias.

Sin embargo, afirma el autor, la ley norteamericana entrapa mucho la capacidad de pedir perdón. Las disculpas, por ejemplo, sólo tienen protección para no ser usadas como evidencia de culpa cuando tal acción está vinculada a un ofrecimiento monetario para resolver el caso extrajudicialmente. Con un marco normativo así, las disculpas ofrecidas sólo resultan las menos sentidas y transparentes. Por cierto que ningún abogado, menos aún uno que cobra comisión por las reparaciones monetarias que espera obtener de sus defendidos, resulta un partidario de decir “lo siento”.

Ya algunos estados de Estados Unidos vienen modificando esta norma para las disculpas.

adelante en noticias.



BBVA Crecer
AFP



**A las Selvas de la Serpiente
Emplumada
Las Ciudades Perdidas de los
Mayas**

**Entérate de la Ruta Quetzal,
expedición 2006!**

La Ruta Quetzal es un programa de cultura y aventura patrocinado por el BBVA desde el 1993 que, a través de un viaje ilustrado por países de América Latina y la Península Ibérica, proporciona a jóvenes europeos y americanos la oportunidad de descubrir la dimensión humana, geográfica e histórica de las antiguas civilizaciones y precolombinas. Esta expedición de más de 40 días es totalmente gratis para los jóvenes que participan. De la República Dominicana asisten tres (3) jóvenes estudiantes de bachiller.

¿Quiénes podrán concursar en Ruta Quetzal BBVA?

Requisitos:

- Jóvenes de ambos sexos nacidos en los años 1989 ó 1990.
- Ser un estudiante de bachillerato sobresaliente con notas promedio de 90 ó más.
- Completar el Formulario de Participación.
- Una foto tamaño 2 x 2.
- Acta de nacimiento original (no necesariamente legalizada)
- Record de Notas de los años escolares 2003-2004 y 2004-2005.
- No haber formado parte de expediciones anteriores.
- Estar presente en el sorteo de las tres (3) plazas que representarán nuestro país.

La selección se realizará mediante sorteo público el día 8 de marzo a las 4:00 p.m. en el Patronato de la Ciudad Colonial, ubicado en la Calle Isabel La Católica 103, frente al Parque Colón de la Ciudad de Santo Domingo. Es imprescindible y obligatoria la puntual presencia de los solicitantes en dicho sorteo. Pueden ser representados, si se indica en la solicitud.

El formulario de inscripción puedes obtenerlo accediendo a la página web www.crecer.com.do o en las oficinas de BBVA Crecer AFP ubicadas en:

Santo Domingo, Avenida Francia 141, Gazcue,
Tel. 809-688-4040.

Santiago, Calle Bartolomé Colón No. 56,
Tel. 809-582-5102

La Romana, Avenida Padre Abreu esquina Tiburcio
Millán López, Plaza Sajoma III,
Tel. 809-556-6141

Los documentos requeridos para participar se recibirán hasta el día 1 de marzo tanto en las oficinas mencionadas de BBVA Crecer AFP como en el Patronato de la Ciudad Colonial.



PATRONATO DE LA CIUDAD COLONIAL
DE SANTO DOMINGO

BBVA Crecer
AFP

adelante.

adelante es comunicar



Ponemos a su disposición diferentes vías de contacto para que pueda recibir información y asistencia personalizada.

Hola BBVA Crecer:

809-688-4040
1-809-200-0008

Desde el interior sin cargos

Web BBVA Crecer:

www.crecer.com.do
info@crecer.com.do

adelante.