

EL BENEFICIO COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y SOCIAL

Lic. Vicente Spagnulo

Publicado en Reporte "C&D: Publicación de Recursos Humanos"
Diciembre 1995

La organización

El modelo de desarrollo organizacional elegido por la empresa, su contribución y repercusión en el mundo de los negocios y la sociedad, depende de su visión (diagnóstico de percepción); la misión (asignación de rol según esa percepción) y los planes que se impone por ellas (conjunto de acciones organizadas para dar respuesta a preguntas de la visión que el rol de la misión pretende satisfacer).

La mirada

Estas tres dimensiones, básicamente, dependen de la mirada de los miembros de la empresa, que la sistematizan y explicitan, a través de funciones, que se diseñan e implementan según el modelo de desarrollo organizacional con el que quieren operar y el modelo social dentro del

cual quieren actuar y contribuir a desarrollar.

- **La mirada y sus orientaciones**

- La que ve: el ojo sólo cumple la función biológica.
- La que espía: la mirada no está legalizada, el otro no sabe que es mirado y se relaciona a través del acecho.
- La que observa: implica una intención, un método que intenta dar testimonio de aquello que se ve; indaga, hace preguntas. Toma sentido cuando el mirar tiene íntima relación con la actividad/acción.

- **Método de acción según la orientación de la mirada**

En una fusión, privatización, etc. de una empresa, los que tienen a su cargo la responsabilidad de la implementación; con qué método de acción están dispuestos a operar.



Método de lo conocido: Su mirada se orientará por el pasado y la experiencia del mismo, se minimiza el presente y se hipoteca el futuro.

Método de la imposición: Su mirada se orientará a espiar y acechará para someter todo lo que se oponga, independientemente de su origen, utilidad, inocuidad, etc.

Método de la comodidad: Su mirada sólo se interesará para "que no haya ruidos", "los problemas sólo son de los otros", "tirará las decisiones hacia adelante".

Método de la observación: Se ocupa de dar testimonio "entre la intención y las posibilidades" que tiene la misma dentro de "ese ámbito", con "estas personas concretas" y "dentro de este contexto que nos es propio", operan por lo que "conveniente" y "posible de concretar", que sea sustentable (si es exitoso mejor) intenta que el objetivo, no sólo se cumpla, además, debe enriquecer la organización, sus protagonistas y la comunidad profesional y general. En última instancia, el método y orientación de la mirada, depende de los responsables, el cual ellos eligen y se sienten más cómodos, por su vocación, su formación, su especialización e ideología.

Punto crítico de la mirada

"La empresa es la única institución que tiene la oportunidad, a mi entender, de subsanar, fundamentalmente, las injusticias de este mundo, pero primero, debemos superar las barreras que nos impiden guiarnos por nuestra visión y ser capaces de aprender". (Peter M. Senge).

Preconcepto asumido

Una organización, cuando toma a su cargo a otra, a través de la compra, fusión, privatización, etc. comúnmente, como es de esperar, lo hace con todo el bagaje de su cultura y beneficios, asumiendo que todo lo que esta, sea sólo necesario o imprescindible, es adaptable a la "nueva cultura" y acreedora de los nuevos beneficios.

Nuestro caso

Para el caso de la ex SOMISA y la Comunidad de San Nicolás, para garantizar un modelo de gestión eficiente en tiempo y forma, por ser industria y no servicio monopólico como otras privatizaciones, en una economía abierta, la mirada, necesariamente, debía orientarse de una forma diferente a lo convencional, como se orientó en las otras privatizaciones. Se intentó hacerlo con la interesante perspectiva: "El ojo piensa, el pensamiento ve, la mirada toca". (Octavio Paz).

Nuestro método

El beneficio debía ser un "bien o servicio" cuyos recursos tenían que tener un alcance de tres fases: I) La Empresa, II) La Familia, III) la Comunidad y un rendimiento que va de menor a mayor: Compensación Económica (CE); Aprehender e Identidades (AI); Ordenar Actitudes y Conductas para la Integración (OACI). El alcance y rendimiento de los recursos asignados a beneficios dependen del criterio con el que se aplican, a quienes incluye y excluye, metodología para la asignación, etc. (ver Cuadro "Compensaciones y Beneficios Recursos, rendimiento y alcance"). La medición del alcance y rendimiento se obtiene a través de

los Parámetros Objetivos de Asignación. Cada asignación y exclusión es un mensaje que debe fortalecer a la persona, la organización y la comunidad.

Nuestro plan

Se fue construyendo con la mirada orientada a que cada beneficio, por su rendimiento y alcance, contribuyera al desarrollo social para acompañar la transformación organizacional que la empresa requería y requiere, producto del desarrollo profesional que el personal supo y pudo asumir con su vocación por la innovación y capacidad de respuesta. Se agruparon en 7 áreas de necesidades (Ver Cuadro de "Plan de Beneficios y Desarrollo Social").

El "alcance" del concepto beneficio

En la época de la re-ingeniería, el alcance del concepto beneficio también debe re-significarse; es la única manera que el beneficio adquiera, además de la idea de resultado contable, la idea de "beneficiare" (latín) que es hacer bien; así la institución empresa y sus miembros recién podrán integrar (no sólo instalar) el negocio a la Sociedad y para la Sociedad".

Plan de beneficios y desarrollo social	
Vivienda	Préstamo vivienda Interés a) Compra de vivienda Instalación por alquiler Mudanza Asistencia Técnica Herramienta
Educación	Guardería Becas Fundación Rocca Becas Promoción SIDERAR Becas a la Excelencia (1) Programa Adolescencia: Feria del Libro Usado Programa Adolescencia: Congreso Hijos especiales Útiles y guardapolvos
Salud y previsión	Préstamos Intereses b) Contingencias Emergentes Fallecimientos
Integración Social	Visita a Planta CDGS y ENSENADA R. Camaradería –Fiesta fin de año- Ag. Terceros Grupos interés Programa Adolescencia: Grupos Proyección Discapacitados: Salid laboral Jubilados: Proy. Post-Retiro VIPE / DIGE
Esparcimiento	Colonia Recreación Club del Acuerdo "B" Colonia Recreación Club del Acuerdo "A" Colonia Apoyo Hijos Necesidades Especiales Colonia de vacaciones Fundación Rocca Programa Adolescencia: Campamentos Esparcimiento Juguetes Reyes Balneario Centro Deportivo Torneos y Competencias Pesca Torneos y Competencias Resto
Servicios	Consumidos Eficaz Servicios Vivienda
Cultura	Cultura – Compra Libros Eventos Culturales