

GESTIÓN ESTRATÉGICA EN RECURSOS HUMANOS

Canalicchio, Pablo

Universidad de Buenos Aires

editor@pablocanalicchio.com.ar

Material original e inédito para su primera publicación en la revista Académica
Hologramática

Fecha de recepción: 02-10-2020

Fecha de aceptación: 14-10-2020

Resumen:

La industria editorial se encuentra en crisis, para mantenerse competitivo hará falta una verdadera diferenciación estratégica, centrada en capacidades estables y difíciles de imitar como la gestión basada en el talento. La estrategia deberá ser consensuada y compartida, partiendo desde la misión y visión y descender hasta niveles operativos.

Para esto se definen en el marco teórico conceptos fundamentales como la gestión estratégica y sobre la gestión estratégica en recursos humanos específicamente, haciendo principal hincapié en su aplicación a la industria editorial. Para constatar esta hipótesis se realizaron diferentes encuestas potenciales cuali y cuantitativas a editores y profesionales de la edición, a editores y profesionales de la edición (en editoriales sin área de Recursos Humanos), a expertos académicos, a escritores y a ilustradores. Cada cuestionario fue diferente y diseñado para cada uno de estos grupos. Los resultados fueron tabulados y de ellos se sostienen las conclusiones sobre la importancia de la gestión basada en el talento como habilidad diferenciadora para la industria editorial.

Palabras clave: gestión estratégica - Recursos humanos – misión – visión - industria editorial - talento.

Abstract

The publishing industry is in crisis, to stay competitive will require a true strategic differentiation, focused on stable and difficult-to-imitate skills such as talent-based management. The strategy must be agreed upon and shared, starting from the mission and vision and descending to operational levels.

For this, fundamental concepts such as strategic management and strategic management in human resources are defined in the theoretical framework specifically, with the main emphasis on its application to the publishing industry. In order to verify this hypothesis, different qualitative and quantitative surveys were carried out on editors and publishing professionals, editors and publishing professionals (in publishers without the Human Resources area), academic experts, writers and illustrators. Each questionnaire was different and designed for each of these groups. The results were tabulated and the conclusions on the importance of talent-based management as a differentiating ability for the publishing industry are supported from them.

Key words: strategic management - Human Resources – mision – vision - publishing industry - talent.

Introducción

La industria está atravesada por una fuerte tensión entre el polo comercial y cultural. La misma nace en el objeto mismo que define la industria, el libro. Se ha considerado que su doble significación como mercancía y bien cultural condiciona a toda la cadena de valor de la industria: autor, editor, distribuidor y librería. Es una industria que no figura en ninguno de los rankings nacionales o internacionales de facturación, exportación o producción nacional, incluso por debajo del resto de las industrias culturales. El presente trabajo describirá la necesidad de generar diferenciación estratégica a partir del talento, emprendiendo una estrategia de recursos humanos, muy ausente en la industria editorial. Se abordará de manera ascendente los conceptos de Gestión estratégica en

general y gestión estratégica aplicada a recursos humano, siempre analizando a la industria editorial. Se analizó el fenómeno con herramientas como encuestas y entrevistas además de la contextualización desde un marco teórico de *management*.

Gestión estratégica

Al comenzar cualquier emprendimiento, el primer paso (o al menos el más recomendado para lograr llegar al lugar esperado) es establecer los “objetivos” que guiarán las acciones de una organización para poder tener presente a dónde se quiere ir y, a partir de esto, elegir la mejor forma de lograrlo.

Estos “objetivos” funcionan como vector, como guía. Son la zanahoria que nos ponemos delante para movilizar nuestras acciones.

La etapa por donde se debe comenzar es el futuro, es estableciendo el lugar al que queremos llegar.

Las personas solo vivimos en el **presente**. El modo de vincularnos con el **futuro** es a través de la planificación. Planificar es, precisamente, tomar decisiones en el presente que afectarán al futuro. Para reducir incertidumbre en la toma de decisiones es necesario obtener la mayor cantidad posible de información, la cual, por definición, ya es **pasado**. Para esto es que las organizaciones establecen sus estrategias. Este término es definido por muchos autores, aunque no existe una definición canónica. Luis Van Morlegan (2011) dice:

El término *estrategia*, que proviene de las acciones bélicas y ha sido reiteradamente tratado en la bibliografía sobre *management*, indica un símbolo lingüístico que tiene como correspondencia semántica una acción o un camino orientados hacia el futuro deseado. Es un concepto con muchos orígenes y usos, que implica una articulación de elementos y acciones organizacionales dirigidas a la conformación de un escenario futuro deseado”. Por otro lado, David Cravens y Nigel Piercy manifiestan que “la estrategia corporativa es la forma en la que una empresa crea valor mediante la configuración y coordinación de sus actividades en múltiples mercados. (p. 192)

Mónica Guadalupe Coria (2009) integra varios de estos aspectos diciendo:

la estrategia determina el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos, selecciona los negocios en los que participa o debe participar la organización, intenta alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo en forma adecuada a las oportunidades y amenazas provenientes del medio en el que actúa la empresa y los puntos fuertes y débiles de la organización, identifica las tareas de gestión específicas en los niveles corporativos, de negocios y funcional, constituye un patrón de decisiones unificador e integrador, define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer a sus grupos de interés, es una expresión de propósito estratégico de la organización, apunta a desarrollar y fomentar las competencias centrales de la empresa y es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles a fin de desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible. (p. 179)

Estas definiciones serán retomadas a lo largo del presente artículo. En ellas se pueden observar conceptos fundamentales como la orientación hacia el futuro deseado, la creación de valor o el desarrollo de recursos tanto tangibles como intangibles como ventaja competitiva. Se considera que estos ejes son de vital importancia en su relación con la estrategia de recursos humanos y su relación con la industria editorial. Para llegar a ese futuro deseado se debe antes realizar lo que Van Morlegan denomina **Análisis estratégico**, la revisión crítica de las distintas variables que hacen a la estrategia del negocio, a la determinación del futuro deseado, a la ubicación de la empresa en el mercado. El **Planeamiento estratégico**, en cambio, será cómo llegar a ese futuro, las acciones a tomar.

En este camino podemos usar como herramienta guía al **Mapa estratégico** creado por Dan Bean a fines de los años 80. Siguiendo este mapa, la organización debe establecer cuál es su **visión** y su **misión**.

Podemos entender estos conceptos siguiendo las palabras de Juan Carlos Carponi Flores

(2009) en una conferencia sobre planificación estratégica que realizó en Quito, Ecuador.

Él explica:

La **visión** es el lugar en el que quiere estar u ocupar una organización o grupo de ellas en el futuro. Es el deseo ambicioso, trascendente, de los directivos y socios de una institución o una causa respecto del papel de la misma en la comunidad. Es un sueño llevado a la acción. En general, se plantea como un propósito en el largo plazo, sin precisión quirúrgica. Puede lograrse en el plazo pensado, tal vez antes o un tiempo después. Puede lograrse todo lo pensado, o parte de ello o haberlo superado. Cada tanto puede reformularse y junto con la misión guían las conductas. (p. 5)

Debemos insistir en el carácter imaginativo del equipo de trabajo para trazar esta visión. Cómo la organización se visualiza en el futuro. Existen diferentes técnicas para diseñar una buena visión: puede realizarse primero por los directivos de modo individual y luego integrar esos conceptos en uno; puede hacerse de modo grupal en simultáneo, con técnicas como *brainstorming* u otras de estimulación creativa, pero siempre tratando de no censurar a los participantes. Ese horizonte de llegada debe establecerse en un plazo específico, por ejemplo, a cinco o seis años. Algunas técnicas consisten en la visualización de ese escenario y luego escribir una carta relatando cómo se llegó a este. La visión resultante debe cumplir con ciertas características: ser compartida (todos tienen que haber participado) y consensuada (todos tienen que estar de acuerdo con esa visión). Pero al mismo tiempo la visión debe ser comprometida, ya que todos pondrán sus esfuerzos a lo largo del tiempo en lograrla, debe ser inspiradora. También debe ser ambiciosa, representar un auténtico desafío para la organización.

En referencia a la misión, Carponi continúa:

...es la razón de la existencia de una organización, para qué está, cuál es el servicio que le presta a la comunidad. No se plantea desde lo que hace, sino de lo que la gente u otras instituciones ganan con lo que la organización hace. Por ejemplo: una biblioteca no presta libros (esto es lo que hace), su misión es lo que las personas

logren de ella, lo que vienen a buscar: entretenimiento, información, aprendizaje, un espacio para compartir ideas o conectarse con el mundo. (p. 7)

Luis Van Morlegan(2011) agrega a estas definiciones otros componentes, relacionados con el entorno:

La visión de largo plazo no se agota con el deseo propio de la empresa, requiere de la confirmación del entorno. En otras palabras, no se trata solo de describir cómo quiere ser o estar la organización en el largo plazo, sino también cómo quiere ser percibida (por el entorno o el mercado). No basta querer ser líder, sino que además se requiere que el mercado lo perciba como tal. Es el fin futuro –más cerca de lo posible que de lo ideal– al cual apuntar y que guiará los esfuerzos de cada integrante y la utilización de cada recurso empresario. (p. 12)

Más adelante, el mismo autor complementa estas definiciones y las vincula a la de misión con el aprovechamiento de áreas de oportunidad:

La misión es una sentencia que inspira acción, determina el comportamiento de cada uno de los miembros de la organización y de esta como un todo generando, a la vez, motivación entre sus miembros. Provee un entendimiento claro de los objetivos estratégicos y concentra los esfuerzos en lograr esos objetivos. Permite seleccionar oportunidades o áreas que necesitan mejoras y concentrarse en ellas prioritariamente ya que su solución u optimización conduce a la empresa más rápidamente al éxito. Así podrá identificarse rápidamente dónde debe aplicarse mayor tiempo o energía, excluir de las prioridades a las áreas o actividades de menor importancia y comunicar objetivos a los gerentes (que apoyan los equipos de trabajo), a los integrantes de la empresa (que se relacionan mediante equipos de trabajo), a los miembros de tales equipos de trabajo y a nuevos miembros que se vayan incorporando. Puede definirse la misión, entonces, como la caracterización del negocio en el que está la compañía hoy, y su estilo de gestión que lo hace

atractivo para quienes allí trabajan, para sus clientes y proveedores. Lógicamente la misión de hoy debe alinearse con la visión del mañana. (p. 18)

En la misma línea Santesmases Mestre (2000) sostiene que el punto de partida de la formulación de la estrategia de una empresa es la definición de esta última. Para esto debe responder a la pregunta: ¿cuál es la misión de la empresa o la finalidad fundamental de su existencia?

Además, con la metodología más sistemática que caracteriza a este autor, explica que la misión de una empresa está configurada por cinco elementos: su historia, las preferencias actuales, los factores del entorno, los recursos de la organización y las ventajas competitivas que posea. La historia de la empresa delimita una cultura, un modo de hacer específico que condiciona las actuaciones presentes. Las preferencias actuales evidencian los valores y deseos de quienes dirigen la empresa. Los factores del entorno pueden favorecer o impedir determinados fines. Los recursos de la organización pueden hacer posibles unas misiones y otras no. Finalmente, las ventajas competitivas deben servir de guía para la fijación de objetivos.

Estos dos conceptos, **visión** y **misión**, se retroalimentan continuamente dentro de la organización y deben estar siempre presentes entre quienes la forman para no perder de vista los objetivos fundamentales de la institución.

La misión de una empresa está muy relacionada con el **negocio** que tenga, entendiendo negocio como lo hace Peter Drucker en su libro *La gerencia de empresas*. Este autor dice: “lo que nuestro negocio es no lo determina el productor, sino el **consumidor**. No lo define el nombre de la compañía, los estatutos o los artículos bajo los cuales se constituye la sociedad, sino la necesidad que el consumidor satisface cuando compra un producto o servicio” (p. 71).

El negocio es que los clientes satisfagan su multiplicidad de fantasías conscientes o inconscientes, razonables o no sobre cada uno de los bienes o servicios. El negocio es indagar sobre esas fantasías, percibirlas y obrar en consecuencia.

Otro autor que comparte esta conexión entre la misión y el negocio de una organización es Philip Kotler (1996), quien explica que muchas empresas definen su misión formal

respondiendo a la pregunta ¿cuál es mi negocio? La definición de la misión es el establecimiento del objetivo de la organización, de lo que quiere lograr en general. Es como una “mano invisible” que guía a los miembros de la organización de modo que puedan trabajar de manera independiente y, también en colectividad para alcanzar las metas globales de la organización.

Gestión estratégica en Recursos Humanos

Uno de los problemas cuando se plantea cualquier tipo de teorización sobre gestión estratégica de Recursos Humanos aplicada en una industria, como en el caso de la industria editorial, es que no siempre se implementa como debería. El ideal no siempre es la realidad diaria. En palabras de Luis Van Morlegan:

Muchas veces se ha visto que al gerente de Recursos Humanos se le otorgan funciones que no tienen que ver con aquellas altas responsabilidades para las que fue elegido y formado. ¿Qué tienen que ver el servicio de fotocopiado, la imprenta, la atención como agente de turismo receptivo de los expatriados que visitan la filial de la empresa internacional, o la actividad –vivienda como pesada carga– de ocuparse de los asuntos personales del “número 1” y sus familiares? ¿Qué tienen que ver estas funciones con la delicada misión de atender las necesidades reales de las personas integrantes de la organización, la negociación en materia de conflictos, las relaciones con el personal, el desarrollo de los Recursos Humanos, la política salarial o la calidad de vida laboral? (p. 6)

Como se verá a lo largo del presente artículo, la vinculación del área de Recursos Humanos con la estrategia de las empresas no responde a algún capricho o moda, sino que es entre otros factores porque entre otros factores, también la mano de obra, y mucho más si es calificada, es uno de ellos principales costos de toda organización. Quien tome decisiones sobre RR.HH. en una organización deberá tener en claro el costo de no planificar una estrategia integradora.

Por esto es necesario contar con profesionales capaces de entender la necesidad de un pensamiento a largo plazo integrando el área, como se vio en el apartado anterior, de vincular los RR.HH. con esa visión de futuro a la que se quiere llegar:

se convierte en absolutamente necesario el planeamiento estratégico en Recursos Humanos, para encontrar un discurso lógico consistente, con menor posibilidad de error y con las dimensiones sintácticas y semánticas adecuadamente utilizadas como instrumentos de la teoría del management estratégico. Si se habla, entonces, de estrategia de Recursos Humanos, es porque hay una estrategia de las organizaciones donde esos Recursos Humanos trabajan y porque hay una estrategia para cada una de las unidades de negocio o para las unidades de servicio de esa organización. Recursos Humanos se puede convertir así en un recurso estratégico, quizás el más importante de ellos. Se puede convertir en algo más importante que la mera administración de personal, función de menor o nula importancia para la vida de los negocios”. (p. 8)

Posiblemente radica aquí el corazón del manejo estratégico de RR.HH. o, como explica Martha Alles: “El manejo estratégico de los recursos humanos implica agregar valor a la empresa. Si ese es el objeto central de la gestión del área, estará incluido en la visión y en la misión de la organización”.

Estas palabras serán retomadas más adelante ya que son el punto central de esta investigación. Para estudiar gestión estratégica, primero hay que entender a qué nos referimos y las ventajas de su aplicación. Como ha señalado Perez van Morlegan:

Planear en Recursos Humanos no es solo hablar de mercado, competencia, posicionamiento, misión, valores, etcétera; implica mucho más. Significa anticipar decisiones que se refieran a las personas para que, justamente, dichas personas no se vean negativamente afectadas o, al menos, que pueda preverse con anticipación tal efecto. En otras palabras, es evitar que tales decisiones no planificadas sobre las personas generen consecuencias sociales peores, y es perseguir como objetivo que

sean las mismas personas que trabajan en las organizaciones y no las que están fuera de ellas, quienes participen activamente de la vida actual y futura de las empresas “. No debe entenderse que la estrategia de Recursos Humanos debe ser contraria o siquiera suplementaria, sino como complementaria “hablar de estrategia de Recursos Humanos y de la necesidad de planear sobre ellos, es –entonces– integrar la estrategia sobre las personas con las demás estrategias –financieras, comerciales, tecnológicas– para alinear todas ellas a la estrategia global de la organización. (p. 10).

Precisamente uno de los ejes centrales de la estrategia es lograr habilidades distintivas y, consecuentemente, posicionamiento y diferenciación transformándolas en ventaja competitiva. Esta sentencia que puede hoy por hoy considerarse axiomática se revalida desde la teoría de gestión estratégica de RR.HH.: “Planificar en Recursos Humanos, ocuparse de ellos con tiempo suficiente y con los medios adecuados, es tratar de lograr convertirlos en una herramienta competitiva. Es decir, utilizar los RR.HH. como recurso diferenciador de la competencia. Así, frases tales como “tenemos la mejor gente”, o “nuestra especial preocupación es la gente”, dejarán de convertirse en meros artilugios retóricos y serán ventajas estratégicas claras en el mercado”(p. 10). Marta Alles coincide con esto al decir que “la única herramienta diferenciadora con la que cuentan [las empresas] son los recursos humanos. ... de este modo es imprescindible vincular las prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial creando valor para la compañía”. (p. 25)

Con respecto a la vinculación de la gestión de RR.HH. con la planificación estratégica, Van Morlegan agrega: “En el caso de la administración estratégica, se pueden tomar de ella, por ejemplo, los conceptos del análisis estratégico que permiten definir la visión de una empresa, para alinear tras ella la gestión de Recursos Humanos. Bien se dice que la gestión de RR.HH. orienta sus objetivos a encontrar los Recursos Humanos en la calidad, cantidad y perfil que requieren los objetivos estratégicos de la organización...En el caso del planeamiento, la necesidad de planificar la gestión de Recursos Humanos (por caso, las necesidades de dotación) siguiendo las necesidades de la estrategia de negocios adoptada por la empresa. Para generar el importante elemento

motivacional de definir una carrera futura para un miembro de la empresa se recurre a una planificación de carreras. En un modelo de dirección por objetivos, Recursos Humanos no puede escapar a su responsabilidad de planificar determinados objetivos para su gestión, medir o controlar esa gestión y tomar las medidas correctivas del caso”. (p. 136)

Como se verá también a lo largo del trabajo, esta alineación entre RR.HH. y la estrategia general de la empresa no es solo una decisión de una persona o de unos pocos, sino que requiere un verdadero cambio cultural:

El concepto de integración vertical habla de la necesidad de alinear –en un acercamiento general a la problemática– la estrategia de Recursos Humanos con la estrategia de negocios, anticipando una noción que luego Ulrich convertiría en el aspecto nuclear de su modelo de gestión para la gerencia de RR.HH. Alinear la estrategia de Recursos Humanos con la estrategia de negocios supone no solamente una serie de acciones, sino también un cambio de filosofía.” (p. 143)

Precisamente es Recursos Humanos el área de toda organización que mejores herramientas tiene para la transformación cultural, es una de sus especialidades y razones de ser.

Los datos recabados con las diferentes herramientas de medición, en las entrevistas y encuestas fueron analizados y tabulados:

Los datos de las **entrevistas** exploratorias arrojaron información cualitativa que sirvió para la elaboración de los modelos de encuestas. Sobre preguntas generales los entrevistados mostraron mayoritariamente desconocimiento sobre planificación o ante preguntas sobre la Misión o Visión demostraron algunas veces desconocer los términos. Muchas de las respuestas fueron utilizadas para definir las preguntas de las encuestas.

Encuesta en la Feria del Libro y encuesta vía mail

Se realizaron dos encuestas complementarias. La primera durante las 27° Jornadas de Profesionales de la 37° Feria del Libro de Buenos Aires y la segunda, con el mismo cuestionario, vía mail a grupos de redes sociales o comunidades virtuales específicas de gente de la industria. Los resultados fueron tabulados conjuntamente.

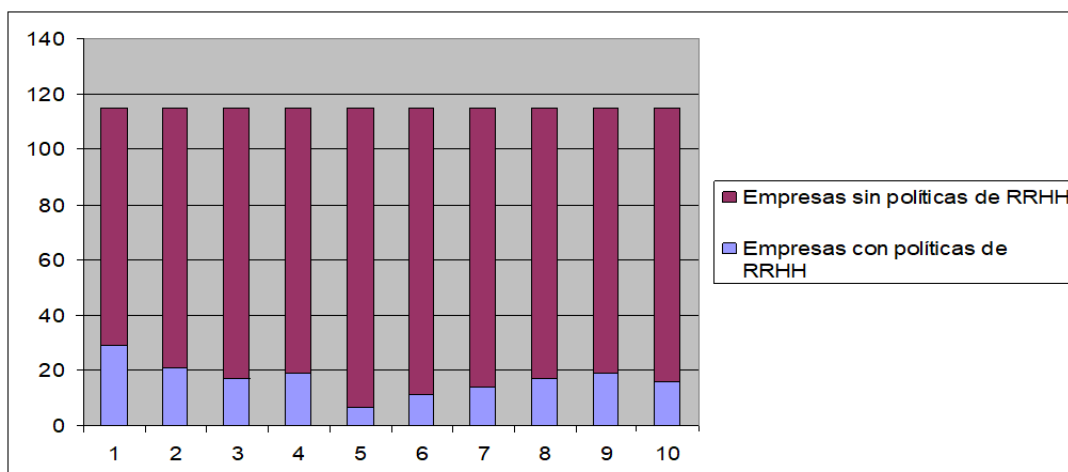
Sobre las 115 empresas investigadas solo el 27% posee un Área o Departamento de Recursos Humanos. La nomenclatura de la misma depende de la cultura empresarial sin haber ningún correlato de variables en el modo de nombrarlas. En ninguno de los casos se la consideró una “Gerencia”, y en todos los casos dependería de otra gerencia del área comercial como Finanzas, Ventas, o de la Gerencia General.

Solo el 14% de las empresas analizadas son corporaciones de capitales extranjeros, pero desglosando el 27% anterior, podría notarse que más de la mitad de las empresas con área de RR.HH. pertenecen a estas corporaciones. Si se analizasen de modo inverso, nos revelaría que el 100% de estas empresas multinacionales tienen algún tipo de área de RR.HH.

Otra correlación de variables corresponde a la intensidad de la rivalidad dentro de cada sector industrial. Dado el nivel de diferenciación y de baja rentabilidad (comparativamente con otras industrias), podíamos afirmar que la industria editorial en general no posee grandes rivalidades ni beligerancias, salvo algunos casos como los diarios de información general o las editoriales texteras (editoriales especializadas en textos escolares). Estas últimas compiten en su promoción en cada colegio del país. En análisis de la información relevada muestra que en estas empresas hay mayor porcentaje de áreas de RR.HH.

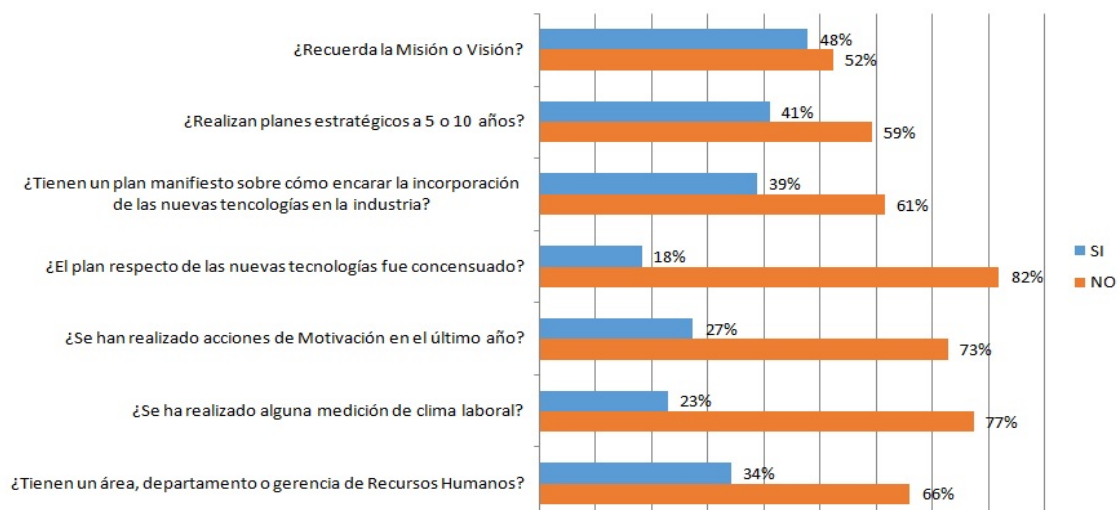
La estructura de estas áreas de RR.HH. es muy pequeña, siendo en su mayoría llevadas adelante por una sola persona o con uno o dos asistentes. Con la excepción de los gigantes de la industria (Grupo Planeta, Grupo Santillana o Grupo Penguin Random House Mondadori), estas áreas no están ocupadas por personal con la preparación necesaria, siendo en su mayoría personas de gran confianza de los dueños o directivos con mucha antigüedad en la empresa.

Gráfico representativo de las empresas que poseen o no políticas con recursos humanos



Encuesta a editores y profesionales de la edición

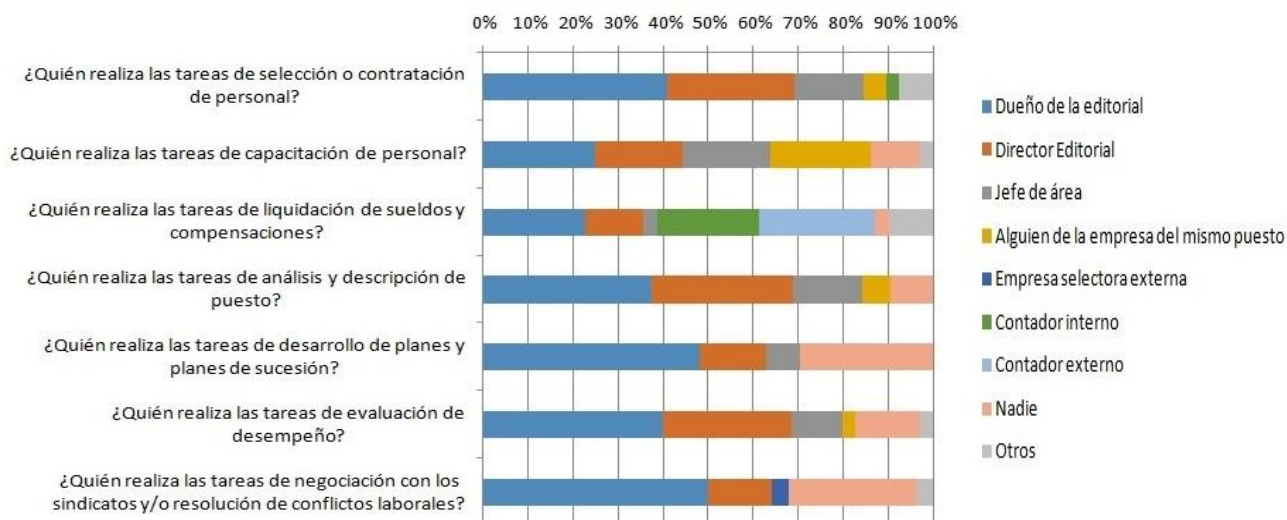
Luego de la realización y tabulación de la encuesta anterior se diseñó un nuevo modelo de encuesta pensado para editores de diferentes niveles jerárquicos. Esta encuesta fue respondida por 44 (cuarenta y cuatro) editores correspondientes a 40 (cuarenta) editoriales. Sobre 14 (catorce) de las mismas ya se poseía alguna información en la encuesta anterior y las 27 (veintisiete) restantes fueron nuevos datos de editoriales de las que no se tenía medición. A continuación se presentan algunos de sus principales resultados:



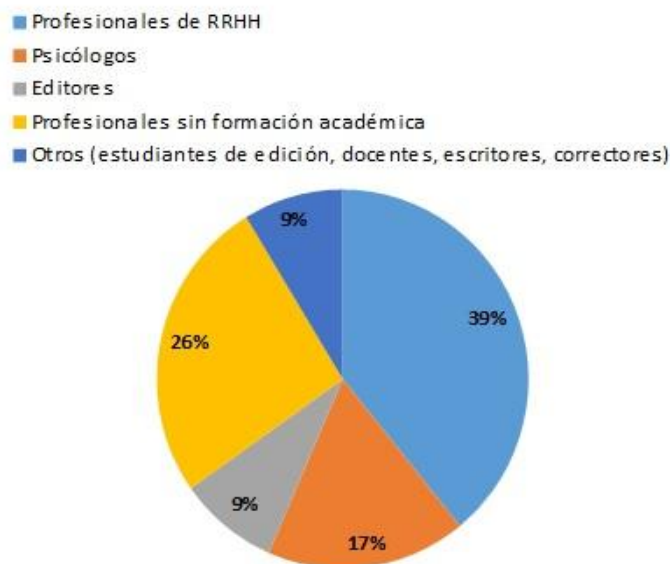
¿Cuáles de estas acciones fueron realizadas desde el área de RRHH en el último año?



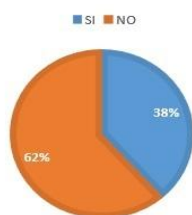
Encuesta a editores y profesionales de la edición (en editoriales sin área de Recursos Humanos)



¿Cuál es la formación de quienes llevan el área de RRHH?



¿LAS ACCIONES HAN REPERCUTIDO EN SU ÁREA DE TRABAJO?



¿CREE QUE PODRÍA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA EDITORIAL SI EXISTIESE EL ÁREA DE RRHH?



Encuesta a expertos académicos

Los especialistas consultados brindaron interesante información. A pesar de que la

mayoría conoce empresas editoriales que realizan planes estratégicos, apenas dicen conocer un 20% que tenga políticas estratégicas de Recursos Humanos y solo un 10% fueron contactados alguna vez para trabajar en el desarrollo de la Misión o Visión. El mismo porcentaje se repite sobre la colaboración en la realización de un plan estratégico específico de Recursos Humanos.

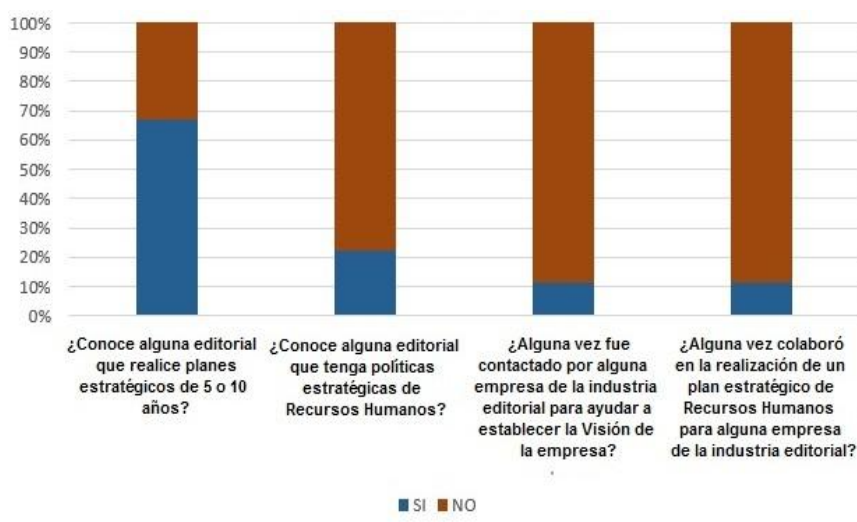


Gráfico sobre respuestas de las encuestas a expertos académicos

Encuesta a escritores

Para la realización de esta encuesta fueron consultados 29 (veintinueve) escritores reconocidos de la industria. Todos ellos han trabajado en varias editoriales y con varios libros publicados en las mismas. Se les realizaron solo dos preguntas sin más aclaración que explicar el motivo y finalidad de la misma.

Las preguntas fueron:

1. ¿Conocen la Misión y la Visión de alguna de las editoriales para las que trabajan o han trabajado?
2. ¿Alguna vez fueron contactados para escribir para una editorial por personal del área de Recursos Humanos? (Y no por editores, coordinadores, directores o

semejantes).

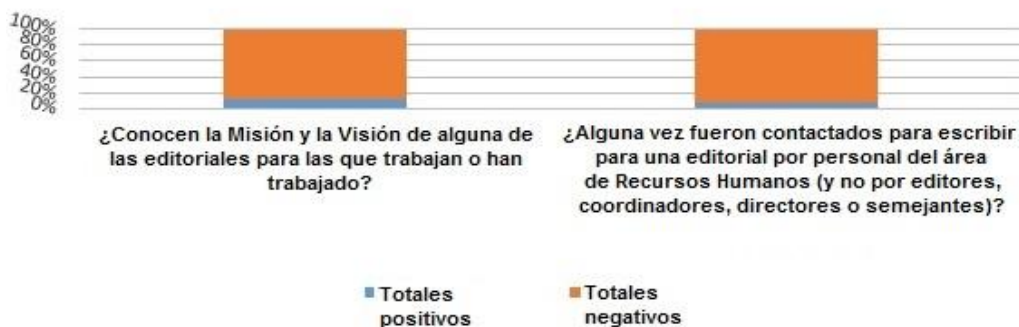


Gráfico sobre respuestas de las encuestas a escritores

El 11,11 % respondió a la primera pregunta por Sí y un 88,89% por No.

La segunda fue respondida en un 7,40% por Sí y en 92,60% por No.

Encuesta a ilustradores

Para la realización de esta encuesta fueron consultados 38 ilustradores reconocidos de la industria. Todos ellos han trabajado en varias editoriales y con varios libros publicados en las mismas. Se les realizaron solo dos preguntas sin más aclaración que explicar el motivo y finalidad de la misma.

Las preguntas fueron:

1. ¿Conocen la Misión y la Visión de alguna de las editoriales para las que trabajan o han trabajado?
2. ¿Alguna vez fueron contactados para ilustrar para una editorial por personal del área de Recursos Humanos? (Y no por editores, coordinadores, directores o semejantes).

El 9,10 % respondió a la primera pregunta por Sí y un 90,90% por No.

La segunda fue respondida en un 4,54% por Sí y en 95,46% por No.



Gráfico sobre respuestas de las encuestas a ilustradores

Conclusiones

Según se ha podido apreciar, la industria editorial argentina carece de fuentes de información accesibles y fidedignas que permitan observar el comportamiento en el área de los Recursos Humanos.

En este sentido, las instituciones que nuclean información primaria del rubro como la Cámara Argentina del Libro, la Cámara de Publicaciones, la Fundación el Libro, la SADE, la Federación Argentina de Librerías, Papelerías y Afines (FALPA), el CERLALC) o la Federación Argentina de la Industria Gráfica no están orientadas hacia el registro y la sociabilización de la información. Los informes más profundos son los elaborados por el CERLALC, pero sus datos corresponden a toda la región de América Latina y Caribe y a pesar de ser periódicos su último informe es del año 2010.

De las tres estrategias genéricas de éxito potencial que pueden tomar las organizaciones para desempeñarse mejor que otras en un sector industrial: liderazgo general en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación, se ha rescatado una observación hecha por Alberto Levy. Este señala que solo existe la de diferenciación. Si las editoriales se enfocasen a un segmento específico y fuesen elegidas, podría ser esto *diferenciación*. Si dejasen de lado su paquete de valor, solo acercando sus productos sin importar las necesidades y deseos de sus lectores, no podríamos encontrar aquí ninguna *diferenciación*, ya que no sería la empresa valorada y elegida por el cliente. Y lo que es aún más frecuente en la industria editorial, es creer que apuntando a grandes economías de escala aumentando tiradas y llegada a puntos de venta para bajar los costos, se

lograría el supuesto liderazgo de costos aludido por Porter. Si esa rebaja se trasladase al cliente podríamos hablar de liderazgo en precio (y por consiguiente estrategia de **diferenciación**) y si no se trasladase y se transformase solo en mayor rentabilidad, no sería un motivo para que el cliente eligiese a esa editorial. En palabras de Levy “¿Alguien va a adquirir este producto porque le hace ganar más plata a la empresa que lo produce?” Muchas editoriales parecen quedarse en ese recuperó rápido de inversión, sin importar una verdadera diferenciación. Levy opina que la única estrategia posible es la de **diferenciación**. Como se vio a lo largo del trabajo, y coincidiendo con el autor, en la industria editorial la principal diferenciación es aportada por sus autores, la elección de los mismos, el tratamiento de sus textos, por la línea editorial y, de más está decir, esa línea no se encuentra en el mobiliario ni en los estatutos, se encuentra en sus integrantes. En las personas.

El puntapié inicial de la planificación estratégica es a través del análisis estratégico que comienza por definir la Visión y la Misión de la empresa. Resulta interesante ver y analizar cómo se ven las editoriales a sí mismas. Por ejemplo, la editorial Fondo de Cultura Económica declara en su sitio web su visión: “Seremos una editorial esencial en la discusión y creación de las ideas en los diferentes campos del saber cuya acción seguirá contribuyendo a consolidar la identidad de la región y a integrar una agenda pública, cultural y científica iberoamericana con un amplio sentido social y para todas las edades” (www.fce.com.ar). Y, por otro lado, establece que su misión es: “Nuestras acciones se orientan a la creación, transmisión y discusión de valores e ideas, así como a la formación de lectores, estudiantes y profesionistas”. Analizando al Grupo Planeta vemos que su visión como grupo es liderar el mercado editorial en España e Hispanoamérica y poder establecerse como uno de los principales grupos a nivel mundial. Además de esto, posee, debido a su envergadura varios modelos de misiones y de negocios, ya que se dedica a varios géneros literarios. Cada uno de sus sellos se corresponde con diferentes negocios. En el caso del sello Emecé, que se dedica en su mayoría a la publicación de novelas, su negocio va a estar relacionado con el entretenimiento, la distracción, el disfrute. En cambio, con su sello Gestión 2000, que se dedica al área empresarial, su negocio es la actualidad, información y capacitación sobre temas relacionados al *management*.

Siguiendo esta línea de grupos empresariales otro que puede nombrarse es el Grupo Clarín, el cual tiene como visión clara ser el grupo de medios de comunicación líder de la Argentina y uno de los más importantes de habla hispana. A diferencia de la visión, su misión es proveer a sus consumidores información y actualidad. Por otro lado, es importante entender que estos dos conceptos también son aplicables a emprendimientos y proyectos de menor envergadura y que son necesarios para poder lograr sus objetivos. La editorial *V&R Editoras* es una empresa con un amplio y variado catálogo. Su misión es la comunicación de los sentimientos personales y el acercamiento a la literatura por medio de una lectura amigable. Otro ejemplo de una organización mucho más chica es la de la editorial quilmeña *Tiempo Sur* que se dedica a editar libros de autores regionales. Publica un libro por mes y tiene alrededor de 60 títulos en su catálogo. En este caso, su visión es ser la principal editorial de zona sur. Su misión, en cambio, es ser el puente entre los autores locales y sus potenciales lectores.

A pesar de este relevamiento, todas las herramientas de medición coincidieron en el mismo resultado: en su gran mayoría los trabajadores de las editoriales las desconocen. La Visión no solo debe mirar al futuro y ser un horizonte de llegada, sino que debe ser consensuada y compartida.

Aunque no sean siempre “planta fija” de las editoriales y puedan trabajar por encargo o periódicamente, los escritores son una parte fundamental de las mismas. No solo son su principal contacto con el mercado, sino que muchas veces son el único. Así como es poco frecuente encontrar notas de prensa sobre editoriales o encontrar a editores opinando en medios masivos sobre algún tema, es muy habitual que sí lo hagan los escritores. En los eventos propios de la industria, como las ferias o congresos, son siempre éstos su eje principal. A pesar de ello, solo el 7.4% de la muestra recabada en la encuesta declara conocer la Misión o Visión de alguna editorial. En muchos casos desconocían la existencia del término. No se espera que los profesionales de la palabra también lo sean en gestión, pero sí es responsabilidad de la editorial comunicar el “qué y cómo” (Misión) y “hacia dónde y para qué” (Visión). Desde hace varios años, los ilustradores no son considerados como “decoradores” de libros sino como sus creadores y gozan de los mismos *privilegios* de los autores (incluso hay celebridades como Nik

que los superan significativamente). En el caso de estos artistas su desconocimiento de la Misión y Visión es aún menor al 5%. Esto podría explicarse porque casi ninguno de los escritores o ilustradores encuestados fue reclutados por el área de RR.HH. Este es otro de los indicadores que denotan que frases como “nuestra editorial son nuestros autores” resultan contradictorias si RR.HH. no tiene contacto con los mismos.

Centrando el análisis en las editoriales propiamente dichas, el panorama no es más alentador. Las encuestas comprueban que solo un 27% de las editoriales consultadas poseen un área o departamento de Recursos Humanos, aunque no con el mismo peso que otras áreas, y sin llegar a ser una gerencia. Dentro de ese universo de editoriales con un área de RR.HH., la acción que en mayor porcentaje se realiza es la liquidación de sueldos, mientras que el plan de carrera y desarrollo se encuentra última. A pesar de que algunas declaran tener y conocer su Misión y Visión y por ejemplo tener planes sobre cómo encarar la incorporación de nuevas tecnologías, fueron muchas menos las que declararon que estos planes fueron consensuados hacia adentro de la empresa.

Uno de los puntos más interesantes de la recolección de los datos fue la diferencia de respuestas con las encuestas previamente realizadas. Las encuestas realizadas durante la Feria del Libro, fueron respondidas por alguna autoridad de la organización dando la respuesta “oficial”. En cambio, los mandos medios entrevistados pusieron en duda la eficacia o incluso la concreta realización de estas medidas.

Por ejemplo, en una entrevista realizada a un mando medio de la editorial *El Ateneo* (perteneciente al grupo internacional ILHSA), contaba que sabía de la existencia de planes concretos de evaluación de desempeño, de potencial, de clima y de motivación, que llegaban como paquete de la casa central, pero que no se realizaban por falta de interés de la filial local, a pesar de poseer los recursos económicos y financieros para llevarlos adelante.

Otro dato que desnuda parte de las características propias de estos sectores: la industria editorial no está sindicalizada. Los trabajadores gráficos sí lo están y algunos particulares, por decisión propia se incorporan al Sindicato de Empleados de Comercio, pero lo cierto es que los editores no tienen un sindicato propio que los reúna. A lo largo de los años ha habido numerosos grupos que han intentado organizar algún movimiento

que genere algún tipo de asociación, pero la realidad es que no estuvieron nunca cerca de lograrlo. Algunas empresas tienen representación sindical propia de su empresa, como el caso de los pocos distribuidores que existen en la industria, que con más de un centenar de empleados lo ameritan. Una de las causas de la falta de representación sindical es la poca cantidad de empleados de la mayoría de las empresas, existiendo un gran porcentaje de pymes familiares. Muchas de las que tienen dotaciones mayores tienen pocos años en el medio ya que, o fueron fundadas hace poco, o su tamaño es el resultado de fusiones empresariales de las últimas dos décadas. Aun así, la mayor causa de esto es de orden cultural. Por tradición no es parte de la lógica y no se lo considera un derecho adquirido.

Es cierto que en las empresas transnacionales todo está mayoritariamente reglamentado y que muchas de las directivas provienen de la casa matriz, pero en Argentina los sueldos no están fijados por el mercado. Las diferencias entre lo que paga una editorial y otra, en algunos cargos es abismal, superando ampliamente el 5% tradicional de equilibrio. Esto fomenta en gran medida la movilidad. No es de extrañar que ninguna empresa editorial se encuentre en los rankings *de Great Place to Work*.

Dentro de las editoriales, el trabajo grupal se da mucho por la naturaleza de las tareas, pero sólo hacia el interior de los departamentos. La gente del departamento Editorial no tiene injerencia en Producción y estos no la tienen en Ventas y así sucesivamente.

Con respecto al rol de los profesionales argentinos dentro de los organigramas mundiales se mantiene la tendencia de otras industrias, ya que, salvo contadas excepciones, nunca figuran en los puestos más importantes.

Con respecto a la conformación de los sueldos, hay una tendencia hacia la variabilización, pero nunca acompañado por políticas de Recursos Humanos. Con la excepción de los puestos directamente relacionados a la venta y promoción, estas variabilizaciones nunca son bien recibidas y no queda clara su tabulación. En lugar de potenciar el trabajo por objetivos, se vive dentro de la editorial como un castigo. En ninguno de los casos analizados se encontraron evaluaciones 360°, ni siquiera de 180°.

Existen nuevas editoriales que son pequeños emprendimientos que probablemente han apostado más a una producción cultural que a una conformación de empresa con un

organigrama tal que requiera una jerarquía de funciones entre las cuales se encontraría un encargado del área de Recursos Humanos. Esta falta de importancia que le dan al *management* las pequeñas y medianas editoriales surgidas en los últimos años se ve reflejada en muchas de las encuestas realizadas a editores y capacitadores.

La empresa debería desarrollar lo que Benson Shapiro (1995) llama la **intra empresa**, ya que un verdadero cambio no puede sostenerse solo desde una unidad de negocio (aunque sí puede nacer de ésta y generar un efecto de contagio), sino que debe hacerse desde todas las áreas que integran a la organización. Actualmente siguen los conflictos entre las diferentes unidades de negocio o dentro de las diferentes gerencias (Editorial, Ventas, Promoción), lo que demuestra la no alineación conjunta para el cumplimiento de su visión. Entre las soluciones posibles se encuentra la aplicación de DxO (dirección por objetivos) que requerirá la adopción de una política de remuneraciones que incentive el cumplimiento de dichos objetivos, pero también exigirá que los objetivos de las distintas unidades, departamentos o filiales, estén coordinadas entre sí para evitar que el cumplimiento de los objetivos por parte de una de dichas unidades implique que no puedan lograrse los de otra. Por ejemplo, si se le asigna a Ventas el incremento de unidades vendidas, y a Cobranzas la reducción de los plazos de las mismas, en algún momento dichos objetivos entrarán en colisión si no se ha previsto la mezcla adecuada entre una y otra.

La gestión de RR.HH. es clave en este proceso. El cambio cultural completo, es muy difícil, pero la orientación hacia el mismo “cambia la actitud mental”.

Se podría decir que las empresas editoriales se basan casi exclusivamente en el talento. Las ventajas competitivas sustentables siempre dependen de las personas. Es verdad que hay ventajas estratégicas, como la disponibilidad de capital, pero a fin de cuentas, todo desemboca en la selección de los textos y en qué y cómo se decide trabajarlos. Los criterios de edición, de diseño e incluso de comercialización son muy difíciles de almacenar, o transmitir. Por eso desde la creación de esta nueva editorial se estableció como prioridad gestionar basándose en el talento. Muchas veces, incluso se definen los títulos a publicar teniendo en cuenta los intereses y capacidades de la nómina.

Se deberían apoyar los programas de gestión de talento antes mencionados y como ya se

expresó, se espera que esa nueva unidad, con características especiales, ágil y adaptativa pueda generar un efecto de contagio positivo dentro de la distribuidora que es *el corebusiness* de la empresa, con un efecto de cascada inversa.

Al parecer muchas, si no todas las editoriales de la industria carecen de verdaderos y bien estructurados planes estratégicos de gestión. No se vislumbran políticas a largo plazo y muchas veces ni siquiera queda clara la Misión (cuál es el servicio que presta la organización a la comunidad) y la Visión (su propósito a largo plazo que refleja el lugar en el que la empresa quiere estar en el futuro) que deberían guiar todas las acciones de las editoriales.

Por todo lo expuesto, se considera que, en la industria editorial, falsos axiomas que surgen del pretendido sentido común tales como “no hace falta un departamento de Recursos Humanos” o que “las acciones de RR.HH. son una pérdida de dinero” o bien que “las políticas de RR.HH. solo se las pueden permitir las grandes corporaciones” son falacias que resulta imprescindible erradicar si el objetivo es alcanzar el mejor resultado posible.

Se cree haber demostrado que, en la industria editorial argentina existe una falta de planificación estratégica en Recursos Humanos acorde a las características específicas de la misma.

Bibliografía

Alles, M. (2010). Introducción al estudio de los recursos humanos. En *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Canalicchio, P. (2020a). *Planificación estratégica: definición de misión y visión en la industria editorial*. Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.

_____ (2020b). *CX. Customer Experience en la industria editorial*. Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.

_____ (2014). *La falta de gestión estratégica de Recursos Humanos en empresas editoriales argentinas* [Tesis de maestría no publicada]. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires.

Carponi Flores, J. C. (2002). Breve introducción al marketing para editores. En De Sagastizábal, L. y Esteves Fros, F. (Comps.), *El mundo de la edición de libros*. Buenos Aires: Paidós.

Cheese, P., Thomas, R. y Craig, E. (2008). Del desarrollo del talento al despliegue. En *La organización basada en el talento*. Madrid: Prentice Hall.

Coria, M. (2009). Pensamiento estratégico: estrategia corporativa, funcional, UEN y benchmarking. En *Marketing y Competitividad*. Buenos Aires: Prentice Hall – Pearson Education.

Cravens, D. y Piercy, N. (2007). *Marketing estratégico*. Madrid: McGraw-Hill.

Drucker, P. (1993). ¿Cuál es mi negocio y cuál debería ser? En *La gerencia de empresas*. Buenos Aires: Sudamericana.

Kloter, P. y Armstrong, G. (1996). La planeación estratégica y el proceso de mercadotecnia. En *Mercadotecnia*. México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.

Levy, A. (1998). *Mayonesa, la esencia del marketing*. Buenos Aires: Granica.

Pérez van Morlegan, L. (2011). Estrategia empresarial y Recursos Humanos. En L. Pérez van Morlegan y J. C. Ayala (Comp.), *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall – Pearson Education.

Pérez van Morlegan, L. (2011). Introducción a la moderna gestión de Recursos Humanos. En L. Pérez van Morlegan y J. C. Ayala (Comp.), *El comportamiento de las personas en las organizaciones*. Buenos Aires: Prentice Hall – Pearson Education.

Porter, M. (2007). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.

Santesmases Mestre, M. (2000). El programa comercial: planificación, organización y control de la estrategia de marketing. En *Marketing, conceptos y estrategias*. Madrid:

Canalicchio, Pablo

Pirámide.

Shapiro, B. (1995). ¿Qué demonios significa “orientación al mercado? En *La esencia del Marketing*. Vol. I. Bogotá: Norma.

Ulrich, D. (2010). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Granica.

Vicente, M. A. (comp.). (2009). *Marketing y competitividad*. Buenos Aires: Pearson.