

LA NECESIDAD DE UNA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Los trabajadores de una empresa son un recurso vivo que hay que dirigir y gestionar a través de una serie de sistemas que aseguren su crecimiento y aportación al proyecto empresarial, siempre que realmente se desee constituir una organización de alto rendimiento con excelentes resultados.

Miguel Ángel Nicolás

Director de Beneficio Consulting. Consultoría en marketing, rrhh y formación especializada en el sector agrario

Hasta ahora la gestión de los recursos humanos en la mayoría de las empresas ha consistido más en una gestión administrativa que en la gestión de personas a través de diferentes sistemas que persigan la adaptación y desarrollo de sus trabajadores. Estos sistemas desde los que se implanta una función real de los recursos humanos son: selección, formación, evaluación, retribución, comunicación interna y promoción y desarrollo. Se entiende necesaria la introducción de estos sistemas en la organización por parte del responsable de recursos humanos, quien de forma vinculada debe planificar la aplicación de cada una de estas políticas de acuerdo a las siguientes recomendaciones.

SELECCIÓN DEL PERSONAL

Los procesos de selección constituyen la fase inicial de la vida de una persona en la empresa. Seleccionar una persona resulta costoso, en tiempo y en esfuerzo. Por consiguiente, en la medida que se realice mejor esta

fase relativa a qué se quiere y qué se necesita, el acierto y la rentabilidad de esta actuación será mayor.

El proceso de selección, por lo tanto, consiste en detectar qué personas son las más adecuadas, por sus características personales y profesionales, para desempeñar las actividades que la empresa requiere en un determinado puesto, y de cara a un posterior desarrollo profesional dentro de la empresa.

Las principales etapas de este proceso son:

- El análisis del puesto a cubrir
- La descripción del perfil de la persona a seleccionar
- Reclutamiento de candidaturas
- Preselección de candidatos
- Selección
- Toma de decisión
- Acogida e integración

FORMACIÓN DEL PERSONAL

En las pequeñas empresas queda mucho por avanzar en la cultura de la formación, que sigue entendiéndose como un gasto y no como una inversión.

A pesar de la cantidad de formación subvencionada existente en el mercado, los empresarios se resisten a perder horas de trabajo de sus colaboradores para permitirles asistir a dichos programas. Sin embargo, solo hay que pensar en el beneficio de tener una persona formada y cualificada para hacer frente a la

competencia de la gran empresa, que sí lo hace. La formación debe combinar diferentes objetivos relacionados con:

- Conocimientos teóricos (saber)
- Conocimientos prácticos o habilidades (saber hacer)
- Desarrollo de actitudes (saber ser)
- Capacidad para enseñar a otros (hacer saber)

EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

La evaluación de las personas es el sistema que permite conocer y valorar la actuación y el poten-

cial en su trabajo, en relación a su equipo y por su aportación a la empresa.

El fin de este sistema no es únicamente valorativo, sino que se trata también de un mecanismo de información que traslada a la empresa datos muy importantes acerca de:

- El grado de ajuste entre la persona y el puesto
- El grado de adaptación de la persona con su equipo de trabajo
- Las posibles necesidades de formación de las personas
- Las posibilidades de desarrollo profesional de la persona

// NO SE PUEDE SEGUIR ANCLADO EN EL “CAFÉ PARA TODOS” Y AUNQUE BIEN ES CIERTO QUE DEBE GARANTIZARSE UN SALARIO FIJO DIGNO, NO PUEDEN PAGARSE CON SALARIOS IGUALES COMPORTAMIENTOS Y RESPONSABILIDADES DESIGUALES //



Con esta valoración se pueden poner en marcha los medios que faciliten la adecuación de la persona al nuevo escenario en el que se prevé a desarrollar su trabajo.

Además, solo con la introducción de un mecanismo de evaluación se puede ir evolucionando hacia políticas retributivas que premien y valoren desempeños profesionales excelentes.

RETRIBUCIÓN DE LOS TRABAJADORES

Generalmente, la única misión asignada al sistema retributivo consiste en compensar al trabajador por su prestación laboral. No obstante, la retribución debe dejar de ser sólo una forma de pagar, para convertirse fundamentalmente en una herramienta de dirección a través de la cual se recompensa y reconoce a cada uno de los miembros y equipos de la organización.



// SI SE QUIERE CONTAR CON COLABORADORES COMPROMETIDOS CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, DICHS OBJETIVOS DEBEN SER CONOCIDOS Y SE HA DE PROPICIAR UN AMBIENTE DE COMUNICACIÓN ABIERTA Y TRANSPARENTE //

Todavía hoy se mantienen sistemas de compensación tradicionales basados preferentemente en conceptos retributivos fijos, sin más alternativa de mejora y progreso para los empleados que la larga permanencia en el puesto, favoreciendo el desarrollo de organizaciones burocratizadas que estimulan el absentismo y el desinterés, cuando no la disociación de los objetivos de la empresa con los de sus empleados. Así que no se puede seguir anclado en el "café para todos" y aunque bien es cierto que debe garantizarse un salario fijo digno, no pueden pagarse con salarios iguales comportamientos y responsabilidades desiguales.

Las nuevas modalidades de pago se basan, sobre todo, en ofrecer incentivos al empleado al margen de su salario fijo. Tal es el caso de la retribución variable, cuyo porcentaje cada vez va cobrando más importancia y donde su principal ventaja es la automotivación del trabajador. Porque no es igual que éste cobre un sueldo fijo, que se le ofrezca la posibilidad de ganar más dinero por alcanzar unos objetivos cuantitativos o cualitativos.

A esta remuneración variable se le puede integrar un sistema de retribución extrasalarial, consistente básicamente en el consumo o utilización de un bien o servicio por parte del empleado y que es costado directamente por la empresa.

Dentro de los conceptos de retribución extrasalarial uno de los más extendidos es el de comedor o ayuda para comida. En el otro extremo se encuentran

conceptos extrasalariales más restringidos o enfocados casi en exclusiva a los niveles directivos, entre los que se pueden citar el automóvil, tarjetas de crédito, participación en el accionariado, etc.

En resumen, puede afirmarse que existe una creciente atención hacia la retribución extrasalarial, unida a una búsqueda de la introducción de componentes salariales variables e individualizados que aumenten la implicación del empleado con la empresa.

COMUNICACIÓN INTERNA

La carencia de información impide el correcto funcionamiento de la empresa y provoca insatisfacción en las personas. Pero el exceso de información bloquea la capacidad de personas y grupos para elaborarla, por lo que genera el mismo efecto que el caso anterior. Si se quiere contar con colaboradores comprometidos con los objetivos de la empresa, dichos objetivos deben ser conocidos y se ha de propiciar un ambiente de comunicación abierta y transparente.

Entre los canales de comunicación que se pueden articular en una empresa cabe destacar los siguientes:

- Reuniones, o comités para asuntos específicos
- Páginas Web de la empresa o envío de circulares por e-mail
- Tablones de anuncios, donde se cuelgan las noticias que puedan ser de interés a las personas que los visitan

- Eventos de carácter social o cultural, fiestas, viajes, concursos, etc.
- Conferencias o sesiones informativas que se celebran habitualmente para dar a conocer nuevos productos, campañas comerciales, etc.
- Grupos de mejora, que se reúnen para trabajar sobre un problema específico y proponen formas de tratarlo y superarlo
- Entrevistas personales

Cualquiera de estos canales de comunicación debe obedecer a un objetivo previsto, y se ha de contemplar la coherencia y articulación entre todos ellos, con el fin de que guarden la coordinación necesaria en cuanto a sus contenidos, planificación y personas implicadas.

PROMOCIÓN Y DESARROLLO

Los planes de carrera están concebidos para responder a las exigencias futuras de la organización y satisfacer la motivación de las personas que en ella trabajan.

Un proyecto empresarial que inicia su andadura plantea el reto, a quienes trabajan en el mismo, de la posibilidad de crecimiento de la empresa. Así pues, es importante seleccionar personas con potencial, que se vea en ellas capacidad para crecer con la propia empresa y que, además, estén dispuestas a luchar codo a codo con el empresario y los directivos para potenciar su crecimiento.

En definitiva, todas las empresas deben encargar a sus responsables de recursos humanos la definición de cada uno de estos sistemas para que, de forma consensuada con los trabajadores, se apliquen en la empresa una batería de medidas que favorezca y estimule el crecimiento de sus empleados y, por ende, de la propia empresa.

www.beneficioconsulting.com