

*Casi cerrado el 2009, con sus idas y vueltas y sus incertidumbres, las empresas deben comenzar a planificar el próximo año para conseguir mayor desarrollo y rentabilidad. ¿Cómo se logra? ¿Cuáles son las claves para que la inversión sea en los puntos estratégicos?*

## Planificación de Recursos Humanos: Objetivo 2010

### Romina Balayn

BB Become Business

romina@bb-becomebusiness.com.ar



Casi sin darnos cuenta, el 2009 de forma agitada pero silenciosa fue transcurriendo entre un inicio con crisis mundial, recortes de gastos y despidos, seguido por incertidumbre económica y un fin de año bastante diferente al anterior. En este devenir, nos damos cuenta casi con asombro que debemos comenzar a planificar el escenario para el próximo año, que para lo que resta de este la suerte está echada y lo que no fue, auguramos que el próximo será.

En este aspecto, comenzamos a planificar si sostenemos o aumentamos el *market share*, si sostenemos la rentabilidad, las compras, la producción, las exportaciones y las importaciones, los nuevos productos y, entre todo esto, que vamos a hacer el año entrante con nuestra gente.

De esta forma es como comenzamos a pensar en aumentos o congelamientos de salarios, incorporaciones, cambios de organigramas para cumplir con el nuevo objetivo comercial propuesto, capacitaciones y como motivar a la gente, entre otras cuestiones.

### La importancia del planeamiento de recursos humanos

Ahora bien, como vemos, los objetivos para un nuevo año van de la mano de la planificación de nuestra fuerza de trabajo.

Hay empresas donde este tema es incluido con la misma importancia en el planeamiento estratégico que la que posee el lanzamiento de un nuevo producto. Pero, por otro lado, no podemos

negar que para muchas compañías esta variable es dejada de lado, dado que muchas veces no se tiene un real conocimiento del impacto que una buena planificación logra en el cumplimiento de nuestra estrategia organizacional.

En nuestra asesoría de Recursos Humanos en empresas de diversa índole, hemos notado que a diario los problemas organizacionales se repiten, indiscriminadamente del rubro o envergadura de la que se trate: falta de motivación en el personal, insatisfacción, baja en los niveles de producción, licencias por estrés laboral o síndrome de *burn out*, niveles de enfermedad crecientes, agresividad en el ambiente así como rivalidad en las relaciones interpersonales resultan moneda corriente en el mundo corporativo y Pyme.

Estos síntomas, que no tienen distinción de género o tamaño de facturación y a los cuales debemos enfrentarnos los profesionales del área, consideramos son producto de una falta de planificación global en materia de personal.

Para ello, un buen planeamiento de la fuerza de trabajo debe considerar:

- Una clara idea del nivel actual de los trabajadores. Esto significa conocer las fortalezas y debilidades del "stock" de empleados.
- Una vez estipulado el rumbo que se pretende que siga la empresa, analizar como "la configuración presente" se relaciona con la "configuración que se necesitará en el futuro".
- Por último, analizadas y evaluadas las discrepancias entre el futuro deseado y el presente realista, los programas o prácticas que deberán ejecutarse para hacer viable esa estrategia "al menor costo posible". Esto es, las medidas que serán necesarias

adoptar proactivamente y no una vez que "la bomba explotó".

### El desafío

En el ámbito empresarial, observamos como para muchas compañías (ya sean empresas multinacionales como Pymes) cada vez se torna más importante el desarrollo de políticas remunerativas estratégicas, con el propósito de lograr la motivación y satisfacción del trabajador por un lado y la retención y aumento de la productividad por el otro.

Sucede entonces que la poca o mucha planificación que se realice queda en su mayoría relegada al plano económico:

- ¿Cuánto me va a costar la gente el próximo año?
- ¿Cómo reducimos los costos que tienen que ver con la capacitación?
- ¿Qué beneficios podemos dar, que nos genere una menor erogación monetaria?
- ¿Cómo somos más productivos con la gente que tenemos?
- ¿En cuánto dinero me van a afectar los acuerdos laborales del sindicato?

Si bien no negamos que el desarrollo de buenas prácticas remunerativas sean importantes, consideramos que justamente el tema toma cada vez más trascendencia porque no logra subsanar el problema en cuestión.

Como vemos, eso es nada más que una parte. La emergencia hace que, la mayoría de las veces, trabajemos en "esa parte". Y terminamos moviéndonos casi siempre dentro del marco de acciones conocidas.

¿Cómo hacemos para que el personal este satisfecho?

*Continúa en página 192*

Viene de página 188

¿Qué más podemos idear ahora?

### El elixir de los gurúes: la motivación

En este aspecto resulta importante, como siempre, buscar el equilibrio. Hay que encontrar la manera para que la organización se mantenga y pueda seguir creciendo, y a su vez, que la gente se sienta "motivada". Conviviendo en lo que llamamos "crecimiento sustentable" y trabajando en fidelizar al capital humano con el que contamos.

Actualmente, las empresas se encuentran bombardeadas por artículos y discursos de profesionales y consultoras sobre cómo poder motivar y motivarse para conseguir resultados concretos en el sector o dentro de la organización y como los jefes, líderes y supervisores pueden ser los agentes motivadores del personal de primera línea para cambiar la cultura de la organización, etc.

Citando a Julio Olalla, "hoy en día es muy común ver en organizaciones y empresas extensas charlas motivacionales de casi 24 horas de extensión, y luego las personas vuelven a realizar sus trabajos tal y como lo han venido haciendo; porque las charlas motivacionales eluden lo que es la espina dorsal de lo que hoy pasa en el mundo... No es posible construir una organización sobre la ausencia de sentido y es esa falta de sentido lo que está muy presente actualmente en las organizaciones".

Es esta, justamente, la realidad que

*"Falta de motivación en el personal, insatisfacción, baja en los niveles de producción, licencias por estrés laboral o síndrome de burn out son algunos de los síntomas recurrentes en las empresas actuales, independientemente de su tamaño o envergadura"*

vemos hoy en el mundo empresarial. Pareciera que las políticas y las prácticas son insuficientes en materia de las relaciones laborales.

Contamos en la actualidad con una clase trabajadora que posee un alto nivel de insatisfacción, esperando que sea la empresa la que subsane esta expectativa.

Si aplicásemos los principios de Viktor Frankl (psicólogo sobreviviente de los campos de concentración) so-

bre la responsabilidad, en el ámbito académico podríamos decir que la responsabilidad del docente es enseñar y la del alumno aprender. En este sentido, entonces, el resultado obtenido en un examen es la comunión de las responsabilidades compartidas. El profesor no puede pedir al alumno que sepa el tema que no dio así como el alumno no puede recriminar al profesor respecto de la pregunta efectuada sobre un tema que sí se estudió.

*"Las empresas son responsables de condiciones dignas de empleo, que generen, por ejemplo, el medio para la realización de los valores de creación. Los trabajadores son responsables por la forma en que responden a ese trabajo, sobre como deciden realizarlo"*

Si trasladásemos estos principios al ámbito organizacional, las empresas son responsables de condiciones dignas de empleo, que generen, por ejemplo, el medio para la realización de los valores de creación, de afiliación, de logro, entre tantos otros. Por otra parte, los trabajadores son responsables de la forma como responden a ese trabajo, sobre como deciden realizarlo.

Creemos que encontramos aquí el punto neurálgico en donde estas ideas de Frankl echan luz a un tema que toma cada vez más fuerza en la sociedad occidental.

De aquí la importancia de contar con personal capacitado para mostrar a esta fuerza trabajadora que si bien lo

que la empresa pueda dar es importante, jamás va a ser suficiente.

*"El trabajo es uno de los grandes lugares comunes de la vida. El trabajo puede ser una bendición, un castigo, una ocupación, una plegaria, una fuente de alegría. Depende únicamente de nosotros. Podemos hacer cosas pequeñas con un alma grande; y las cosas grandes con un alma fría y mezquina. El secreto de la dignificación del trabajo está en el alma del que lo realiza"* (Roque Schneider).

### En la búsqueda de sentido

En los últimos años, en la problemática que vemos a diario en la asesoría a organizaciones, observamos una sociedad en donde pareciera que trabajadores y empresas se han divorciado. Trabajadores y empresas, quienes han transitado de la cultura artesanal a la técnica e industrial y del ideal economicista a la sociedad del conocimiento.

Si revisamos el término empresa, observamos que hace referencia a em-

prendimiento, misión o compromiso hacia un fin común, siendo para este propósito de suma importancia la comunicación empresarial e institucional.

La empresa ha perdido frente a gran parte de la sociedad el sentido de su existencia y necesita imperiosamente reencontrarlo. Limitar sus fines a la generación de riqueza para los accionistas dificulta la obtención de un valor compartido. La responsabilidad social no soluciona el problema.

Muchas empresas exponen su misión y valores, muchas veces, no muy convencidas de su importancia.

Las empresas, grandes o pequeñas y de distintos países, han crecido y obtenido excelentes beneficios cuando su misión ha sido la de satisfacer una necesidad social y desarrollar valores organizacionales que han tenido incidencia en estos términos.

Ante la fuerte competitividad de los negocios globalizados, ¿podrán las empresas a través de sus líderes encontrar el sentido de su existencia frente a la sociedad y promover un capitalismo más humano, equitativo y sustentable?.

Un capitalismo que no busque motivar a su gente, sino que produzca que esa gente encuentre sentido en lo que hace. ■

*Para la elaboración de este artículo, agradecemos la colaboración del Lic. Fernando Barros, del Staff de consultores de BB.*

# Negocios de Seguridad

Unite ahora entrando en [www.rnds.com.ar](http://www.rnds.com.ar) haciendo click en la solapa .foro

Powered by  
Google