

## **Recursos Humanos para microempresas. Pocos recursos, muy humanos.**

### **a. Un nuevo contexto**

Hace ya tiempo que las personas dejaron de ser vistas en las organizaciones como meros recursos productivos. De todos modos, la todavía desafortunada denominación de Recursos Humanos no ayuda a girar la página de la concepción pasada. De igual forma, la función que vela por el capital humano en la empresa está mutando a pasos agigantados. La transición va desde una mera administración de personal (contratación, nóminas, seguros sociales,...) a una gestión integral de los empleados en su dualidad profesional-persona con un alto impacto y valor añadido para la empresa. Esta transición ha tenido su colofón en el reconocimiento contable en las nuevas normas de contabilidad (IAS) del concepto de Capital Humano. La idea, antaño con tintes demagógicos, de que las personas son el mayor activo de la empresa, se ha hecho plausible y real al reflejar dicho capital humano como partida del Activo en el Balance de situación. La importancia del hecho radica en una de las bases del management: lo que no se puede medir es que no existe. Quizás por ello, el departamento de Recursos Humanos ha sido hasta ahora la Cenicienta de los Comités de Dirección.

Es una constatación que en los últimos tiempos el protagonismo del que hablamos ha crecido exponencialmente. En esta ocasión sin que sirva de precedente era prescindible dicha publicidad. El entorno de ralentización de la actividad económica, dicho sin eufemismos, la profunda crisis económica ha llevado a los Recursos Humanos a los titulares de los medios de comunicación. Si las magnitudes dinerarias han sido la causa de tan mayúscula depresión, las consecuencias se han manifestado en costes laborales y sociales vía despidos, EREs, reducción de jornadas de trabajo,... Una situación desoladora que ha dejado un mercado laboral muy dañado y unas empresas al borde del abismo donde el coste de personal, el mayor de la cuenta de resultados, el principal foco de recortes. Así, los pocos recursos y la cultura low cost se han impuesto como paradigmas de gestión para la supervivencia.

En contraste, y en referencia al título, la demanda de demasía en humanidad reside en uno de los aprendizajes que nos deja la crisis. De hecho el vocablo crisis, del griego *crino*, significa separar, y en consecuencia distinguir lo que tiene valor de lo que no lo tiene. Lo positivo, si es que hay algo, de esta situación es atender al mensaje claro de que el modelo económico-empresarial anterior debe ser refundado. Es quizás lo humano, los valores, las esencias lo que ha sido relegado por el todo vale, el fin justifica los medios, la rentabilidad,... Por lo tanto es indudable que se abre un nuevo escenario de actuación empresarial donde las personas y su factor más humano deben ser el eje central. Pues como dijo lee loca, ejecutivo de Chrysler "Una empresa no es más que un conjunto de relaciones humanas".

Transversalmente a este contexto temporal, el siglo XXI es el escenario de la sociedad del conocimiento y de la información. Nuevas tecnologías al servicio de las personas y profesionales que están articulando día a día nuevas maneras de entender las relaciones humanas y empresariales. Por ende, las microempresas, las PYMEs, los proyectos emprendedores, en definitiva, cualquier organización no puede eludir dicha realidad y debe focalizarse en un management 2.0.

### **b. Empresas 2.0**

La concepción de este enfoque va más allá de la tecnología, de los sistemas, del espacio internet,... Como se recomienda en algunos libros de gestión: a más tech, más touch. Y de hecho es lo más soft, lo que se esconde en los usuarios, lo realmente revolucionario. Existen ya unos valores propios de la nueva era, los cuales traen consigo las nuevas generaciones en calidad de nativos digitales. Estos son el intercambio, el trabajo en red, las relaciones en comunidad, la interactividad, el compartir conocimientos, experiencias, contactos, amigos... De este modo cualquier planteamiento estratégico en la empresa no puede dar la espalda a estos pilares de la nueva realidad. No es momento para juicios de valor, tan sólo esfuerzos para

adaptarse a pesar del shock en primera instancia, ineludible según Kotter. Remar a contracorriente, en este caso, es fracaso asegurado.

Dicho enfoque se presenta para la microempresa como una clara oportunidad. La accesibilidad y el bajo coste, rozando en muchos casos la gratuidad, de múltiples aplicaciones permiten aplicar políticas de gestión que antes sólo estaban al alcance de las grandes empresas. En las siguientes líneas evidenciaremos este hecho para la Gestión de Personas.

#### c. Marco de actuación en la Gestión de Personas

La Gestión de Personas se puede centrar en tres “momentums” o fases determinantes en la relación de una persona dentro de la órbita de una empresa. Dicha relación, sin ánimo de parametrizar y con ánimo didáctico, puede asemejarse a la de una relación conyugal. Desde el inicio donde el cortejo toma protagonismo, pasando por la convivencia y acabando en el compromiso eterno, si bien existen casos, cada vez más, de que cada cual sigue el camino por su lado. Hay que decir en agravio comparativo que en la carrera profesional la poligamia se vive con mayor naturalidad y hasta un cierto punto cultivarla, no es nada desdeñable.

Del mismo modo, se ofrecen paralelismos metafóricos de los conceptos de empresa La asociados a la terminología usada en el pasado inmediato para definir cada una de estas fases. La terminología no es gratuita y siempre esconde intenciones, prejuicios y enfoques que son inherentes al paradigma de gestión de personas.

Planteamos en el siguiente esquema un breve resumen de lo que se explica a continuación:

| EMPRESA PASADO | SECTA                | COLEGIO     | CARCEL    |
|----------------|----------------------|-------------|-----------|
| POLÍTICA       | Captar               | Formar      | Retener   |
|                | <b>EMPRESA S.XXI</b> |             |           |
|                | Atraer               | Desarrollar | Fidelizar |

#### ATRACCIÓN

Son muchas empresas las que hablan todavía de captar el talento. Desde mi punto de vista, la captación es propia de organizaciones sectarias donde la voluntad de los captados tiende a ser anulada. Justamente a la inversa de lo que ocurre con los empleados del siglo XXI que tienen amplio criterio para elegir donde quieren/desean/pueden trabajar. Por ello, hablamos de atraer en tanto que la empresa sea capaz de realizar una propuesta llamativa que atraiga, como se de un imán se tratara, al talento disperso en el mercado.

Uno de los mayores retos que deben afrontar las empresas 2.0 es atraer al potencial mas joven, pues, son los trabajadores y directivos del futuro. Todo este colectivo ha sido bautizado como Generación @, otros le llaman la Generación Nintendo. Atrás dejamos la Generación X e Y de la teoría de McGregor. Futuros profesionales que tienen una concepción de la vida distinta y por lo tanto, la empresa que les es atractiva no puede cimentarse en valores y premisas del siglo anterior. Sus anclas de carrera, comodidades e imprescindibles en su bolsa de viaje profesional, son la flexibilidad, el equilibrio de vida personal-profesional, los retos, la innovación,... Conocer lo que les motiva a esta generación es fundamental para tejer una empresa que sea un Best Place to Work , es decir, una marca empleadora

I

De todos modos, los esfuerzos en este sentido serán recompensados por los mismos destinatarios, empleados actuales y futuros. Ya no es necesaria una campaña de marketing, de hecho una microempresa no se la podría permitir. En el entorno 2.0 son los usuarios quienes puntúan hoteles, restaurantes,... y empresas. De hecho existen ya plataformas donde los empleados hablan de las empresas donde trabajan o estuvieron trabajando. Así que haciendo una buena gestión de personas cualquier microempresa puede ser un polo atractor de talento.

Para construir una Marca Empleadora y tener mayores probabilidades de estar en el Top Ranking de las microempresas es fundamental entroncar la estrategia de la empresa sobre una

Visión y una Misión suficientemente claras y fidedignas. Como dijo Séneca, si no se sabe a donde se va, ningún viento es favorable, como tampoco y se podría añadir, ninguna persona se subirá al barco del proyecto empresarial. Sin obviar los Valores de la empresa, cristalizados muchos de ellos en lo que se conoce por Responsabilidad Social Corporativa. Existirá mucho talento que serán repelidos si no casan con las demandas cada vez más sonoras respecto al medio ambiente, la igualdad de oportunidades y la conciliación.

De la formulación estratégica anterior se deriva un diseño organizativo bien definido y ajustado más que nunca a las necesidades reales de mercado. Posiblemente el alto número de despidos provocados por la crisis tienen su génesis en el sobredimensionamiento de las plantillas. Autores del management hace ya tiempo aconsejan la minimización de los costes fijos del personal. Handy, entre ellos, lo simboliza con un trébol donde en cada hoja representa a empleados, freelances y empresas subcontratadas (outsourcing) como estructura organizativa tripartita y proporcional. Las microempresas deben aprovechar que cada vez más muchos profesionales de alto nivel y cualificación, trabajarán por proyectos, por objetivos, por tiempo. Incluso existen ya directivos por horas (Interim Management) Apostar por relaciones colaborativas generando network puede ofrecer talento a la organización sin la necesidad de que se sienta “retenido”

En lo que a la Atracción se refiere este momento debe verse como una oportunidad para las microempresas. Las grandes empresas y multinacionales tienen verdaderos problemas para atraer talento. Hace no muchos años, en los foros de empleo y en sus presentaciones en las universidades recopilaban montañas y montañas de CVs. Actualmente, deben ofrecer recompensas para los empleados que generen candidaturas entre sus amigos y familiares. Posiblemente algunos no han revisado todavía si sus valores de compañía están alineados con las de su público objetivo.

Ese talento disperso se encuentra en los portales de empleo on-line y las redes sociales, principalmente las profesionales. A pesar de que España está muy a los inicios respecto a otros países en el Reclutamiento 2.0 (también merece una revisión el vocablo más propio del ejército), internet es ya la fuente preferida en la búsqueda de empleo. Existen multitud de herramientas para ello, la última los Widgets, pequeñas aplicaciones 2.0 que pueden mostrarse en blogs o incluso en el escritorio de los usuarios como última tendencia para comunicar las vacantes de una empresa en tiempo real. Del mismo modo, las redes profesionales también están teniendo un factor exponencial de respuesta por una cuestión de sinergias (los contactos de los contactos son también futuros candidatos) y la efectividad (la respuesta a una oferta de empleo es más eficiente en sites que proporcionan perfiles específicamente cualificados frente a otros masivos)

## DESARROLLO

---

Una vez la persona ha decidido apostar por el proyecto empresarial llega la hora de ponerse manos a la obra, como también los talentos a la causa. Desarrollar personas como profesionales es objetivo común para empresa y trabajador. La una en aras de mejorar la productividad, los otros, en vistas de que su carrera profesional gane enteros. El entrenamiento para mejorar es, en cualquier disciplina, la antesala del éxito. Así, y siguiendo con las metáforas, la empresa debe convertirse en el mejor gimnasio para que las personas desarrollen todas sus potencialidades.

La base del desarrollo no está en las tareas y responsabilidades definidas y valoradas en las descripciones de puesto de trabajo. De hecho la gestión de personas se ha alejado de las meras instrucciones o cumplimiento de objetivos cuantitativos como si de una cadena de producción se tratara. Actualmente, se mejoran y se desarrollan competencias profesionales, habilidades, skills,..., en definitiva, aspectos cuantitativos. Bien vale la pena recogerlas todas ellas en un Modelo de Competencias adhoc al Mapa de puestos de trabajo evidenciando así un plan de trabajo en la sala de fitness.

Cualquier mejora o desarrollo requiere de la detección de elementos no satisfactorios, puntos débiles,... Para ello es fundamental que la empresa tenga herramientas que ayuden a ese proceso. Existen en el mercado algunas como la Gestión del Desempeño, 360 grados,

assessment center,...pero lo realmente fundamental y sin coste alguno, es construir una cultura de feedback (retorno). Espacios de conversación donde jefes y colaboradores, unos a otros o todos entre sí, descubran que están haciendo bien y sobretodo bajo una crítica constructiva definan que deberían mejorar Y no sólo quedarse ahí, sino intentar ir más allá estableciendo planes de acción de mejora en el día a día mediante figuras externas (coaching) o internas (mentoring). Las microempresas lo tienen mucho más sencillo pues su pequeña dimensión les permite establecer este tipo de dinámicas fuera de la burocratización que lo someten las más grandes, dándole un toque personalizado y de dedicación más exclusiva. En el seguimiento está la clave,

Hasta hace poco hablar de desarrollo era hablar únicamente de formación y sobretodo una formación basada en la ampliación de conocimientos técnicos. Además se le unía la creencia de que la formación era cara. Posiblemente la razón estaba, y sigue estando, en la dificultad de calcular el retorno de dicha inversión. Actualmente este mito queda absolutamente desterrado mediante propuestas no presenciales como el e-learning, que abarata mucho los costes. Del mismo modo, las nuevas tecnologías han abierto multitud de opciones de formación impensables hasta ahora. El mismo Youtube ha abierto el canal EDU donde se pueden visualizar clases magistrales de las mejores universidades del mundo.

Una apuesta por el desarrollo va más allá del aprendizaje o mejora individual. En el contexto actual y sobretodo aquellos que lideran proyectos empresariales deben saber que son las organizaciones las que aprenden si se saben vehiculizar las sinergias que ofrecen los aprendizajes de toda índole: individual, departamental,... Las empresas con recursos ya han accedido a aplicaciones intranet u otras para gestionar dicha información y comunicación. Pero para optimizar la sabiduría colectiva es fundamental que cambien los modelos de comunicación interna, derivada de estructuras organizativas piramidales y poco democráticas. Las órdenes de arriba abajo, la verticalidad entendida como mensajes que pretenden vender e informar, son son obsoletas. Las redes sociales, los Bogs, las Wikis,... son un fenómeno que ponen de manifiesto que la manera de comunicar entre las personas han cambiado. Sus mensajes son horizontales y transversales sin liderazgo aparente y donde todas las opiniones son tenidas en cuenta con el mismo valor.

Para empresas con menos recursos, las aplicaciones 2.0 aportan opciones diversas para gestionar el conocimiento como Google Groups o Docs, Slideshare,... incluso los Blogs Corporativos, nuevas intranets donde todos pueden informar, comunicar y gestionar el conocimiento sin la necesidad de un administrador de contenidos. Como veremos en el siguiente apartado, los empleados pueden marchar pero no el conocimiento, éste debe permanecer en la organización.

## FIDELIZACIÓN

---

La atracción y el desarrollo son necesarios pero no suficientes. Sino se Fideliza a los empleados la pérdida puede ser notable debido a la no amortización de la inversión realizada para con ellos. Evitar la fuga del talento no debe suponer retención alguna. Las empresas no son cárceles, aunque algunos lo hayan pretendido. En el lado contrario, sería iluso pensar que el trabajador se vaya a retirar en esa empresa. La no rotación también es un mal endémico de algunas organizaciones. En el punto medio está el equilibrio.

El dinero ha sido considerado el recurso motivador y fidelizador por antonomasia. Pero como dijo Clarence Francis, chairman General Foods a mediados del s.XX "Uno puede comprar el tiempo de las personas, su presencia física en un lugar e incluso un numero determinado de movimientos musculares por hora. Pero no se compra el entusiasmo, ni se compra su lealtad, ni se compra la devoción de sus corazones: esto se debe ganar"

Aún y así la remuneración es un factor higiénico y debe ajustarse a mercado. Existen multitud de profesionales que raíz de la crisis han bajado sus expectativas económicas hasta un 30 por ciento. Por lo tanto, existe una nueva oportunidad para las microempresas de atraer talento a un coste razonable. Tendremos que ser creativos para una retribución flexible, a la carta, teniendo en cuenta las necesidades de cada trabajador: retribuciones en especie o intangibles

como jornadas continuas, sin tiempos muertos, ni largos espacios para comer,.. Pero también deberemos exigir un retorno a la remuneración haciendo que el empleado visualice y tenga presente en cada momento su cuenta de resultados individual.

Otro de los elementos que fidelizan, por no decir el más importante, son las habilidades directivas de los Gestores de personas. De hecho el principal motivo por el que las personas abandonan las empresas es “No aguanto a mi jefe”. Parafraseando a Tom Peters “La gente no se va de las empresas sino de sus jefes” Ya no existe la empresa para toda la vida, ni el sudar la camiseta ni sentir los colores corporativos. El compromiso es algo efímero y volátil cada vez más ligado al proyecto, al departamento, al equipo de trabajo,... De ahí la importancia vital de los líderes. Ahí las microempresas tienen ventaja pues pueden trabajar este concepto de forma más amplia.

No olvidar que la fase fidelización debe ser sostenida en el tiempo e interiorizada de forma creíble. En la nueva cultura 2.0, el hastío, la no satisfacción y la impostura se solventa rápidamente con un solo golpe de clic.

.

#### d. Conclusiones

En definitiva, durante este tiempo de reflexión y de contención, es momento para replantear la estrategia de gestión de personas, implementando desde hoy mismo las oportunidades que nos ofrece el entorno y las nuevas tecnologías. No se revela nada nuevo, son las mismas políticas que deben actualizarse y adaptarse al nuevo escenario. Una retroalimentación de las mismas contando con la opinión de los empleados mediante una Encuesta de Clima Laboral puede ser un buen punto de partida.

Y, como dice la sabiduría popular, que las grande mentes deben estar listas no solamente para aprovechar las oportunidades sinó también para crearlas, debemos atender al futuro inmediato asumiendo que este paradigma no servirá para siempre. Empecemos a poner los cimientos de la nueva Empresa 3.0