


Ideas para evitar situaciones conflictivas en la **gestión del personal**

Malas prácticas en Recursos Humanos

Muchas empresas desarrollan todavía prácticas nocivas que convierten a los trabajadores en víctimas de una mala gestión. A la larga, esas actuaciones acarrearán grandes pérdidas a las compañías que las toleran o fomentan.

Los casos reflejados en este reportaje son situaciones reales vividas por personas que han decidido compartirlas con los lectores de EMPRENDEDORES. Hemos cambiado algunos datos con el fin de preservar sus identidades. A partir de estos casos –y de las opiniones de diversos expertos en Recursos Humanos–, hemos realizado una selección de las peores prácticas que, lamentablemente, desarrollan algunas empresas españolas.

No todos estos casos corresponden, según los expertos, a planteamientos deliberados o a una estrategia empresarial consciente. En muchos casos, estos comportamientos responden a una planificación deficiente de la organización del trabajo o son patologías laborales surgidas en la empresa.

Según el experto en *management* Peter F. Drucker, la aportación más importante de la gestión en el siglo XX fue multiplicar por 50 la productividad del trabajador manual en la fabricación. El reto para el siglo XXI, según el *gurú*, será conseguir un aumento parecido en la productividad del trabajo del conocimiento. Y ello exigirá que el trabajador del conocimiento desee trabajar en nuestra empresa y no en otra de la competencia. Un gran reto para empresarios y responsables de Recursos Humanos. 

Beatriz Vázquez

I Generar expectativas que luego no van a cumplirse

Contratar a un talento usando como gancho promesas irreales sobre sus funciones o salario es un grave error. ¿Su consecuencia? Descontento, inquietud y huida de la empresa.

Una caja de ahorros del norte de España incorporó a cincuenta jóvenes recién titulados, después de mucho tiempo sin haber contratado a nadie.

Durante el proceso de incorporación, sus superiores les decían que iban a ser los agentes del cambio, que a ellos les correspondía la tarea de revolucionar la empresa. Se esperaba de ellos, entre otras cosas, que tuvieran muchísima orientación comercial hacia el cliente y una mayor capacidad de gestión de la cuenta de resultados. Finalmente, fueron asignados a sus posiciones y, unos meses más tarde, o estaban integrados en la cultura de poca exigencia de la caja o se habían ido. Les habían estado lanzando mensajes para que, desde abajo, fueran un revulsivo, pero no se les dio el poder ni la capacidad de influencia para que pudieran hacerlo. El resultado de esta mala práctica es una rotación no deseada dentro de la organización. Según explica José María Plaza Zamora, gerente de la consultora de Recursos Humanos Deloitte, es

lógico que, si alguien no encuentra en una compañía lo que, a priori, le ofrecían, a medio plazo busque otro sitio: “Una cosa es atraer talento y otra retenerlo”.

No asumir compromisos

José María Plaza aconseja a los responsables de personal adoptar una postura más bien neutra. “Es importante trazar la trayectoria profesional o el plan de carrera de la persona que se incorpora, aunque sin asumir compromisos. Esto puede generar descontento. Pero la experiencia nos muestra que hacer lo contrario provoca aún mayor disgusto, porque se hace una interpretación no realista del itinerario de desarrollo de la gente”. Como indica este experto, “en cualquier empresa se generan cuellos de botella, hay pirámides, jerarquías y todo esto hace incompatible el compromiso en trayectoria con la realidad de lo que luego vas a poder realizar en la compañía. Siempre es mejor dejar claro desde el principio cuál es el terreno de juego”.

La Torre de Babel de la empresa. El déficit de comunicación interna está en el origen de un gran número de problemas en la gestión de los Recursos Humanos.



II Saltarse el conducto reglamentario

Las jerarquías que se establecen en las organizaciones suelen mejorar las vías de comunicación entre empleados y superiores. Por eso, hay que evitar puentearlas, tanto en un sentido como en otro, ya que lo único que esto genera es malestar en los equipos.

El director de Recursos Humanos de una empresa del sector automovilístico llevaba un tiempo preocupado porque las cosas no marchaban bien. Parecía que allí cada uno iba por su cuenta y decidió solicitar la ayuda de una consultora de Recursos Humanos especializada en formación. Finalmente contrató un curso de trabajo en equipo, porque consideró que ese era el problema que tenían sus empleados. Después de varias horas de entrenamiento, el formador se dio cuenta de que la situación no se corres-

pondía exactamente con lo que el director de Recursos Humanos pensaba. Estando el director general en la sala, los responsables de otros departamentos empezaron a exponer algunas quejas. El director comercial comentó que el director general, seguramente con su mejor voluntad, establecía directamente con los comerciales los planes de venta, con lo que se lo saltaba a él en la jerarquía de la organización. Lo mismo le ocurría a la directora financiera y a algunos otros directores de área de la

empresa. Estaba claro que la solución al conflicto que se vivía allí no era un curso de trabajo en equipo, sino que el director general dejara de asumir un papel equivocado.

Puentear no es el mejor camino

Según José María Cardona, presidente del Centro de Estrategia y Liderazgo Cardona Labarga, "lo que tiene que hacer el director general en un caso así es reunirse con los responsables de los distintos equi-

pos para establecer con ellos los objetivos y las decisiones que deben tomarse. Hablar con un colaborador que depende de manera directa de uno de sus subordinados no sólo no es malo, sino que es deseable. Pero debe hacerse sólo para obtener información, no para tomar decisiones con ese subordinado al margen del jefe intermedio. Respetar el conducto reglamentario en una organización es algo elemental. Si no se respeta, no se puede trabajar en equipo, porque siempre genera desconfianzas".

III Crear bancos de talento discriminatorios

Crear un grupo de elegidos en una organización es claramente perjudicial. Si con el tiempo estas personas se convierten en jefes de la empresa, ¿qué apoyo van a tener de sus equipos?

En una compañía de telecomunicaciones se crearon bancos de talento con jóvenes de perfil profesional muy alto, provenientes de importantes escuelas de negocio. El objetivo de este banco de talento era formar a jóvenes de alto potencial para que, con el tiempo, se convirtieran en los directivos de la organización.

El primer paso fue darles más formación y mayores oportunidades que al resto de los empleados. En la empresa se hablaba de ellos como los elegidos para el futuro cambio. El resto de trabajadores, cuya edad media estaba en torno a los cuarenta años y recibían una formación diferente, mucho más tradicional, se sintieron discriminados. La situación derivó en un conflicto que llevó a la suspensión del programa.

Igualdad de oportunidades

Es lógico que en una empresa los distintos tipos de perfiles profesionales reciban formación diferente. Pero, según explica Alfonso Jiménez, director de la consultora de Recursos Humanos People-matters, "ofrecer más formación y mayores oportunidades, dar un trato especial a los jóvenes que entran a formar parte de estos bancos en detrimento de otros trabajadores, genera divisiones dentro de la organizaciones. La gente los ve como enemigos, en lugar de verlos como colaboradores, porque teóricamente van a estar en mejores posiciones para promocionarse, para dirigir unidades... Aunque se les capacite de manera diferente, no hay que descuidar la formación de la gente que no está dentro de estos bancos".

IV Definir mal la estructura organizativa

Los cambios de funcionamiento en una empresa que lleva años trabajando del mismo modo deben realizarse de modo progresivo y contando con la participación de todos los implicados. Esta es la clave para no destruir sus cimientos y generar enemistades.

Las direcciones regionales de una gran empresa del sector de la construcción llevaban años trabajando con un modelo organizativo según el cual cada una tenía su propio sistema de gestión. Incluso a los vendedores se les retribuía de distinto modo según la provincia donde estuvieran empleados: en una delegación, por toneladas; en otra, por margen... Al consejero delegado le daba igual, mientras la cuenta de resultados resultara positiva. Pero con la jubilación de este llegó un nuevo consejero que, desde el principio, quiso cambiar la situación. Introdujo un modelo funcional estableciendo una serie de departamentos centrales para que cada delegación tuviera las mismas prácticas.

Repartir responsabilidades

El poder, pasó así a las direcciones centrales y se creó un problema porque, mientras éstas tenían ahora el poder, las direcciones regionales mantenían la responsabilidad sobre la cuenta de resultados. Para solucionarlo, el responsable de Recursos Humanos solicitó a una asesora de Recursos Humanos unos cursos de comunicación interna. Para José Cardona, el único modo para resolver el problema, que desde luego no era de comunicación interna, pasaba por encontrar una estructura organizativa mejor definida: "El anterior modelo no podía funcionar con el nuevo consejero y el actual era incompatible con el hábito que habían adquirido las delegaciones. Necesitaban una estructura organizativa nueva para homogeneizar precios, productos, logística... y que permitiera comparar resultados de unas zonas con otras".

V Despedir por embarazo

La ley prohíbe el despido de las mujeres trabajadoras por motivo de embarazo. Una norma que a veces se vulnera.

Después de cuatro años impartiendo clases en una academia de idiomas con contratos temporales por obra que se iban renovando, R. J. J. esperaba que por fin le hicieran un contrato indefinido. La directora de la academia así se lo había asegurado. Pero se quedó embarazada. Cuando se le empezó a notar, la directora le comunicó la rescisión de su contrato. R. J. J. no se lo esperaba. Hasta entonces su jefa nunca había tenido queja de ella. Cumplía con todas las exigencias –como preparar el material y realizar tareas administrativas, sin recibir por ello remuneración alguna; o estar en la academia

a las cuatro, si las clases empezaban a las cinco, sin cobrar esa hora de más. La directora no quería cambiar por obra que se iban renovando, R. J. J. esperaba que por fin le hicieran un contrato indefinido y pidió a R. J. J. que firmara el finiquito.

Al amparo de la ley

Indignada, R. J. J. consultó con un abogado. Este le explicó que si acudía a juicio las probabilidades de conseguir que se le reconociera que el despido había sido improcedente eran bastante altas, porque había hechos demostrables de que la gerente estaba contenta con ella,



Si la estructura organizativa no está bien definida, prevalecerá el caos

ya que habían estado preparando juntas el material del curso siguiente. Pero aquello iba a significar mucho estrés, por lo que R. J. J. temía que se viera afectado el desarrollo de su hijo. Así que decidió resignarse y buscarse otro empleo después del nacimiento del bebé. "Desde un punto de vista humano y moral se trata de una situación de discriminación", afirma Miquel Bonet, consultor de Select ETT. "Sin embargo, legalmente la relación laboral no era de contrato indefinido. Cuando se contrata a alguien de forma temporal, se entiende que se trata de una situación coyuntural de

la empresa. En el momento que esa situación cesa, la empresa tiene libertad para rescindir el contrato. Si la proposición del contrato indefinido que le hicieron la hubiera tenido por escrito, podría haber recurrido... pero, en este caso, lo tenía difícil". Al margen de temas legales, actuaciones como estas tienen efectos negativos para la empresa, según los expertos. Por un lado, enturbia el clima laboral y, por otro, puede perjudicar a las ventas, ya que empieza a extenderse la tendencia de muchos consumidores a boicotear a empresas con estas prácticas.

VI Mentir a los empleados o a los candidatos a un puesto

Lo correcto en un período de prueba es mantener informado al candidato sobre cuál es la función que va a desarrollar en su puesto, cuáles son los resultados que debe obtener, e indicarle cómo llegar a ellos. Pero esto no es lo habitual en la práctica.

Nuestro siguiente protagonista es B. M. C. Trabajaba como comercial de una empresa de seguros, pero no estaba muy contento, por lo que se mantenía al tanto de las ofertas de empleo para cambiar de compañía en cuanto tuviera una oportunidad. Éta llegó unas semanas después de haber tomado la decisión de dejar lo que consideraba una penosa situación laboral. Una organización demandaba en un anuncio en prensa un perfil como el suyo, por lo que envió su candidatura. Dos días después le llamaron para hacer una entrevista.

Cuidado con los cambios de aires

La imagen de la compañía era excelente y los gerentes tenían un aspecto impecable. Le inspiraron confianza. Así que, después de una formación de un día, empezó a vender programas informáticos como comercial de venta fría o puerta a puerta. Sin embargo, algunas condiciones de compra que le habían dicho que contara, como las certificaciones de los programas, no se correspondían con lo que la empresa incluía en el contrato de compra. Decidió no mentir y B. M. C., que es un buen comercial, consiguió bastantes ventas.

Cumplido el período de pruebas y seguro de que lo había superado, se dirigió a las oficinas. Entonces encontró algo distinto a lo que espera-

ba: sin muchos rodeos, le dijeron que no había superado el periodo de pruebas y que la gerencia decidía suprimir ese equipo de comerciales. Alegaron que no había superado un número de ventas determinado, del que no le habían hablado, ni había seguido las instrucciones. Ante cualquier periodo de pruebas, Miquel Bonet, aconseja que las condiciones se pongan por escrito. "Las empresas deberían ofrecer al trabajador información acerca de lo que se espera de ellos, cómo se les va a evaluar, qué funciones van a desempeñar, darles las herramientas para ello... Por otra parte, el trabajador debe denunciar que una empresa esté mintiendo. Creo que hizo bien al no mentir, pero esta persona ni siquiera debería plantearse trabajar en un proyecto que puede perjudicar su credibilidad, algo básico en su trabajo".



VII Practicar el acoso laboral

Por imagen, por credibilidad y por lógica, señalan los expertos, lo mejor que se puede hacer cuando se da un caso de 'mobbing' es pactar con el empleado para evitar acudir a los tribunales.

Llevaba varios años trabajando para una gran empresa en la que era responsable del departamento de comunicación, con un buen desempeño. Se produjo entonces un cambio en la dirección de la empresa y el nuevo director trajo con él su propio equipo de trabajo. En el espacio de tres años, fue despidiendo a todas las personas que habían formado parte del equipo del anterior director. Se trataba de una reestructuración de plantilla encubierta.

Los que no eran despedidos se iban por decisión propia al no soportar el ambiente que se había creado. S. R. C. sabía, desde hacia dos años, que ella tampoco se libraría. El nuevo director le había comunicado su

intención de deshacerse de ella, diciéndole, sin embargo, que no pensaba echarla, sino que haría todo lo posible para que se fuera voluntariamente.

Buscar alternativas

Su jefe se encargó de hacerle la vida imposible dentro de la oficina para hacerla renunciar. Empezó por no darle la información necesaria para la realización de las tareas que estaban a su cargo. Después, comenzó a descalificar sus acciones de manera continua y a montar escándalos en medio de la oficina para que todo el mundo estuviera al corriente de los fallos que, supuestamente, S. R. C. cometía.

Si un empleado no encaja, hay que llegar a un acuerdo con él pero nunca practicar el acoso

El último año, antes de un periodo de vacaciones, S. R. C. necesitó pedir una baja laboral. La estrategia del director estaba dando resultados. S. R. C. estaba en tratamiento psicológico y psiquiátrico. Le recomendaron que estuviera unos seis meses de baja. Ella se negó por miedo a lo que pudiera ocurrir a su vuelta. Pero, pocos días después de su reincorporación, fue despedida. Miquel Bonet señala que, "algunas empresas utilizan el acoso laboral para deshacerse de los empleados

que ya no encajan en sus planes de empresa. Pero la organización tiene otras opciones. Lo mejor sería llegar a un acuerdo con el trabajador y trasladarle a otra función que se adecue más a él. Si esto no fuera posible, la compañía puede utilizar el contrato de relevo, por el cual el Estado le ayuda a amortizar parte de los gastos que conlleva prejubilarse a un trabajador para contratar a uno más joven. Lo que no es correcto, ni humano, es maltratar así a una persona".

Foto: Corbis.