

Los problemas de los trabajadores: Una herramienta de gestión

Alejandra González Jorquera

Asistente Social, Pontificia Universidad Católica de Chile
Master en Programación Neurolingüística, SCPNL
Socia Gerente HR Consultores

Las estrategias de Recursos Humanos han hablado innumerables veces de cómo atraer, mantener y retener el talento, cómo transformarse en una empresa atractiva para el mercado laboral o cómo alinear a los trabajadores con los objetivos de la organización.

No obstante lo anterior, estas estrategias muchas veces carecen de la perspectiva propia del trabajador, de sus necesidades, sus problemas y cómo estos afectan su trabajo diario y por lo tanto la productividad.

¿Están las empresas dispuestas a abordar los problemas de los trabajadores?

Algunas empresas sí están dispuestas y por ello establecen dentro de sus planes, beneficios para los trabajadores por ejemplo aguinaldos, bonos escolares, bonos de nacimiento, seguros médicos, etc. Con ello abordan algunos de los problemas, aquellos que tienen costo económico.

No está de más decir que, para algunas empresas, es suficiente que sus competidoras otorguen un determinado beneficio, como para que ellas también lo entreguen. Luego la intención más que filosófica, es estratégica.

Del mismo modo, respecto de aquellos problemas en que a veces sólo se necesita una palabra de ayuda, una orientación, dependerá del estilo que se desee dar al área de Recursos Humanos, por ejemplo: asistencialista, de gestión a largo plazo, etc.

Partiendo de la base que habiendo personas, habrá problemas, cabe entonces la siguiente pregunta:

¿Quién debe resolver y escuchar los problemas de los trabajadores?

Junto con la jefatura directa, son las áreas de personal o de Recursos Humanos las llamadas a cumplir esta función. Los trabajadores lo saben y acuden a estas áreas con regularidad a presentar sus problemas, los que podrían estar entorpeciendo el normal funcionamiento de las empresas

¿Afectan los problemas personales la productividad de la empresa?

Si bien un gran porcentaje de personas puede abstraerse y dejar que sus problemas se queden fuera de la puerta de entrada del trabajo, la gran mayoría convive con ellos a diario: un esposo maltratador, las malas relaciones en el trabajo, las enfermedades, los problemas económicos, el desgano por el trabajo por el mal trato del jefe, etc. Todos ellos en mayor o menor grado se ven entremezclados con las funciones que día a día se deben cumplir.

¿Qué problemas se presentan a las áreas de Recursos Humanos?

Los problemas presentados varían de un ámbito personal a un ámbito de la función al interior de la organización. Los trabajadores buscan aclarar sus dudas y resolver sus problemas en Recursos Humanos. A continuación se enuncian algunos problemas clásicos presentados:

Desde la perspectiva personal.....

- Me disgusté con mi compañera de trabajo por un problema en el casino
- Estoy pasando por problema de demanda de pensión de alimentos
- Siento que mi jefe no me toma en cuenta
- Mi marido está siendo un poco agresivo conmigo
- Mi hijo tiene problemas en el colegio
- Mi esposa se disgusta cada vez que hago horas extras
- Tengo muchas deudas y necesito un préstamo

Desde la perspectiva del cargo.....

- El Jefe de Informática necesita capacitación para el grupo
- El Gerente Comercial necesita contratar vendedores, hay mucha rotación

- El Gerente General requiere buscar un Ejecutivo
- El Gerente de Planta necesita subir sueldos a jefaturas
- Marketing quiere saber si tendrá desarrollo de carrera
- Gerente de Operaciones: Necesitamos la descripción de los cargos

Ambas perspectivas afectan el normal funcionamiento de la empresa, de ahí que la función de Recursos Humanos sea procurar dar respuesta en ambos sentidos, aún cuando sus estrategias se centran en los segundos con programas como: Selección, Capacitación, Compensaciones, Desarrollo de Carrera.

Respecto de los primeros, no es muy común encontrar planes de intervención y si los hay son meramente paliativos y considerados como una actividad administrativa, que incluso le resta impacto a la labor de Recursos Humanos.

¿Puede considerarse al trabajador como un cliente interno?

Cuando el área de Recursos Humanos llega a establecer que sus clientes no son sólo las Gerencias solicitando sus servicios, sino todos y cada uno de los trabajadores que recurren a ella por el motivo que sea, entonces habrán dado un gran paso al definir una estrategia de gestión basada no sólo en los requerimientos organizacionales y de estructura sino de orientación real hacia las personas y su entorno.

El concepto de cliente interno sugiere crear toda una estrategia de intervención para satisfacer demandas y anticiparse a los acontecimientos.

¿Qué pueden hacer las áreas de Recursos Humanos?

Pueden definir la Atención de las Personas como una actividad formal en sus procesos, destinar el tiempo necesario para escuchar a la gente, sus problemas y sus requerimientos, crear no sólo la función, sino adecuar físicamente el lugar para que la gente pueda sentirse en ambiente de privacidad.

¿Cómo implementar los canales necesarios para conocer los problemas de la gente?

Los canales pueden ser muy variados y frecuentemente se desarrollan bajo el alero de los programas de comunicaciones, algunos de ellos son:

- Buzones de Sugerencias

- Reuniones Individuales
- Reuniones Grupales
- Estudios de Clima Laboral

Sin perjuicio de lo anterior, una herramienta básica es la Atención Social. Un profesional idóneo en la atención de personas, será capaz de encontrar en la comunicación elementos que escasamente se encontrarían en comunicaciones de pasillo o de grupos, en ambiente de confidencialidad el trabajador será capaz de expresar sus reales problemas, temores y dificultades en el día a día.

¿Cómo administrar la atención de las personas?

Administrar profesionalmente el tema, llevar estadística, profundizar en indicadores, permitirá no sólo tener controlado los problemas sino evaluar posibles programas de mejoras, satisfacer las necesidades de los trabajadores sin esperar que asista el 100% de ellos a Recursos Humanos, sino que baste una muestra interesante para entender de que se trata de una necesidad sentida.

Indicadores claves:

- Eventos derivados de los programas de comunicaciones
- Estadística derivada de la atención social
- Estadística de Ausentismo

¿Qué hacer con la información obtenida?

Trabajar sobre los problemas en forma secuencial, con metodología permitirá disminuir las posibilidades de entorpecimiento de la productividad, permitirá mantener en línea la información de clima laboral, prever futuros requerimientos de negociaciones colectivas, anticiparse a problemas en las diferentes áreas, demostrar a la organización que Recursos Humanos conoce a la gente y sus problemas a la vez que es capaz de implementar estrategias macro.

Cruzar esta información con datos relevantes de los trabajadores, como edades, antigüedad en la empresa, evaluación de desempeño, área de trabajo, entre otros, permitirá obtener resultados innovadores en la gestión de Recursos Humanos.

¿Es necesario crear un área específica dentro de las áreas de Recursos Humanos?

Dependiendo de los recursos y del tamaño de la organización, a veces vale la pena realizar el análisis para definir si realmente se hace necesario la creación de un área o si por el contrario es tan simple como establecer como metodología

principio que todo contacto de Recursos Humanos con algún trabajador ayudará en esta nueva estrategia de gestión.

Los programas de comunicaciones pueden ser administrados por el propio Gerente del área y el análisis de los indicadores puede ser delegado en algún analista del área. Lo importante será la consolidación de los datos, la lectura que a estos se les dé y más importante aún crear al interior de los departamentos de Recursos Humanos, la cultura de orientación al cliente, independiente del cargo o del área.

Vale la pena hacer el alcance a aquellas empresas en que el proceso de remuneraciones lo administra Recursos Humanos, si bien esta es un área contable orientada al proceso, más que a las personas, sí es un área PEC (Personal en Contacto) por lo que su ajuste a esta nueva cultura será fundamental. Saber que hay un cliente detrás de la colilla de pago y no como si fuese un proveedor detrás de una factura, favorecerá el cambio esperado.

La externalización de la función de atención de las personas

Hoy en día como muchas otras funciones la atención social, también ha logrado externalizarse, empresas consultoras han desarrollado una estrategia de intervención desde afuera bajo los parámetros definidos por la organización. Llevan ya una par de años en esta incursión, cuentan con profesionales calificados y sus resultados han sido exitosos

Una herramienta de gestión.....

Anticiparse a los problemas es una buena práctica de administración y aquí se encuentra una herramienta que podría entregar resultados sorprendentes

Considerar los problemas como herramienta de gestión implica hacerse cargo de ellos, analizarlos, buscar su correlación interna, proponer programas de mejoras y finalmente contribuir a las metas de eficiencia de la organización.