

## RRHH

2 de Diciembre de 2009

# Políticas de RRHH, ¿para qué?

Toda organización tiene unas políticas de RR.HH. En algunas empresas están escritas, y en otras, ni son conscientes de que las tienen, pero las tienen en forma de criterios y patrones de conductas que se han ido desarrollando con el tiempo y que forman parte de la "cultura" de la empresa. Así, estas compañías, cuando seleccionan a una persona buscan, por ejemplo, que sea de talante cooperativo, o que no le asuste el trabajo duro, o cualquier otra característica que aunque no hayan hablado de ella, la consideran importante para tener éxito en la empresa. Cuando un colaborador les pide un aumento, tienen unos criterios, aunque no estén muy definidos, para saber si se lo pueden dar y en caso afirmativo, hasta cuánto le pueden dar. Cuando promocionan a una persona, saben los motivos por lo que lo hacen, y así sucesivamente con otras políticas de RR.HH.



**Pablo Maella,**  
Socio-Director D.O.C, SL

Las políticas de RRHH constituyen el marco de actuación de los jefes en la organización, es decir, limitan su campo de actuación (si en una empresa la política retributiva tiene unos topes por puesto, el jefe no puede subir a sus colaboradores su salario más allá del límite), y además, **las políticas influyen en el comportamiento de las personas, y por tanto, en sus resultados.** Si en una organización para ascender hay dedicarle muchas horas al trabajo, entonces, todos aquellos que quieran ascender pasarán muchas horas trabajando, pero si la clave para el ascenso es "caer bien" a los jefes, entonces los que quieran ascender en esa empresa se pasarán el día intentando hacer la pelota a los que mandan.



De ahí la importancia de tener unas políticas de RRHH eficaces, porque marcan comportamientos de las personas, y por tanto, resultados de negocio. Como influyen en los resultados de la empresa, entonces, la pregunta útil para el gestor es: ¿qué políticas son las más eficaces? Veamos algunas situaciones para responder a la pregunta.

¿Qué es mejor para una empresa, pagar variable en función de objetivos o sólo un salario fijo? Si nos atenemos a lo que suelen decir los libros de gestión, lo mejor es pagar variable porque de este modo se consigue que las personas se esfuercen más y consigan mejores resultados. Sin embargo, hay organizaciones que pagan únicamente salario fijo y obtienen beneficios significativos, como también hay organizaciones en las que el salario variable no ha conseguido los comportamientos pretendidos. Este es el caso de los agentes de la CIA que explican Pfeffer y Sutton en su libro "El fin de la superstición en el management": como el objetivo de su trabajo era obtener la máxima información posible, se acordó otorgar un incentivo variable por informe entregado. El resultado fue que se incrementó el número de informes pero disminuyó mucho la calidad y la veracidad de dicha información, por lo que acabaron

retirando la política retributiva y volviendo a su anterior esquema basado en el fijo. Este es un ejemplo donde el variable no aportó resultados positivos.

Planteemos otra situación: ¿qué es más beneficioso para la empresa, una alta o una baja rotación? El manual dice que una baja rotación es mejor porque permite retener dentro de la empresa el conocimiento de las personas, y además la rotación implica generar costes de selección, formación y productividad. Pero ¿cómo es que hay organizaciones con una alta rotación y buenos resultados de negocio como es el caso, por ejemplo, de algunas consultoras y despachos de abogados?

¿Qué nos dice todo esto? Estas situaciones, como otras tantas que no hemos tratado, nos relevan que **no hay políticas de RRHH mejores ni peores, porque las políticas no funcionan universalmente, sino particularmente**, en cada caso y en cada situación. Para fijar unas que apoyen y hagan crecer al negocio, hay que definir las teniendo en cuenta la situación de la empresa y su modelo de negocio: estas variables serán las que nos digan qué políticas de RRHH favorecen **el negocio** de la organización.

**Gestión Rrhh**

Gestión de directivos por proyectos .Talento Externo para la Crisis  
www.GrupoBlc.net

**CET Auditores, S.L.**

Empresa con Solida Experiencia En Auditoria Financiera  
www.cetauditores.com

**HR Positivo**

Empresa de consultoría especialista en S A P Recursos Humanos  
www.hrpositivo.com

**Tu despacho abogados Aquí**

Internet=nuevos clientes rentables Prueba gratis 15 días y ¡decide!  
www.epymedia.com



**Comente este contenido**

Usuario

Comentario

**Legal Today** le informa que los mensajes están sujetos a moderación

**Legal Today** no se responsabiliza ni comparte necesariamente las opiniones expresadas por sus lectores

**Legal Today** excluirá los comentarios contrarios a las leyes españolas, injuriantes y los de índole publicitaria.

Sin comentarios