

LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL: ¿UN DOLOR DE CABEZA?

ALEJANDRA GONZÁLEZ MÁRMOL

¿Cuántos de los responsables de las unidades de recursos humanos de las organizaciones venezolanas no han sentido que la administración de personal es un verdadero desafío? Día a día reciben quejas de trabajadores: su salario no compensa justamente su labor, no disfrutan sus vacaciones, alguna institución de seguridad social no ha procesado su incorporación, el monto recibido en la nómina «no les cuadra» o, al momento de su retiro, están en absoluto desacuerdo con el cálculo de su liquidación de contrato de trabajo, entre otras situaciones. Las angustias de los gerentes de capital humano son múltiples. Sin embargo, pueden ser resumidas en las siguientes:

1. Realizar los cálculos de nómina correctos, lo que implica tener un amplio y solvente conocimiento en materia laboral y disponer de adecuados sistemas de información.

2. Entender los métodos y formas de todo lo que debe hacerse para cumplir cabalmente las leyes. No basta con saber el contenido de las leyes laborales, sino que debe interpretarse de la forma más precisa posible lo que ex-

En Venezuela, las gerencias de recursos humanos están dejando de cumplir un papel estratégico para convertirse en administradoras de personal

presan las normas jurídicas en cuanto a cotizaciones y fórmulas de cálculos, entre otros aspectos.

3. Manejar adecuadamente las relaciones con los organismos gubernamentales y comprender sus horarios de atención al público, documentos que deben presentarse y hasta la manera como esperan ser tratados los funcionarios.

4. Comunicarse con el personal, tomando en consideración tanto la red formal como las redes informales de la empresa.

5. Ofrecer respuestas oportunas y eficientes a los trabajadores, a la directiva de la empresa, a los responsables de contabilidad, a otros gerentes de la empresa, a los clientes, a los proveedores y a los funcionarios dedicados a las innumerables verificaciones que hacen los organismos del Estado. Todas estas respuestas están relacionadas principalmente con los «números» de Recursos Humanos.

Al pensar en todo esto puede entenderse por qué, en Venezuela, las gerencias de recursos humanos están dejando de cumplir un papel estratégico para convertirse en administradoras de personal. Es comprensible luego de analizar las principales angustias de los gerentes.

¿Qué significa exactamente administración de personal? En algunas empresas pueden llamarla remuneración y beneficios, en otras nómina y beneficios, compensación y nómina, administración de recursos humanos, etc. Es, en definitiva, el conjunto de acciones dirigidas a manejar adecuadamente todas o algunas de estas funciones: nómina, beneficios, relación con los organismos gubernamentales (IVSS, Banaviv, Inces, Ministerio del Trabajo, Inpsasel, entre otros), ingresos y egresos de personal, relaciones laborales, seguridad y salud laboral, entre otras funciones.

Si todo esto tiene relación con el recurso máspreciado de las organizaciones, su gente, ¿por qué no convertir en estratégica la administración de personal? Si se engrana el significado de estrategia con el de administración de personal, se encontrará que sí es posible. Una estrategia es el conjunto de acciones que conducen a aprovechar una oportunidad en medio de ciertas amenazas del entorno, concentrando los

esfuerzos en las ventajas competitivas, mediante el empleo de las fortalezas y con conciencia de la existencia y una gestión correcta de las debilidades.

La administración de personal puede ser estratégica en Venezuela, si se asume como una oportunidad el hecho de que las leyes e instituciones obligan a mantener una relación estrecha con los empleados. Puede ser estratégica, si se aprovechan las fortalezas de informar o actuar a tiempo, al enfrentar algún inconveniente con alguna institución, o algún problema o cambio que afecte a los trabajadores. Puede ser estratégica si, en el caso de no disponer de expertos en el área, la empresa reconoce tal carencia y contrata empresas especialistas en *outsourcing* o capacita a su gente. Puede ser estratégica, si se evalúa correctamente la necesidad de contratar personal o, por el contrario, operar con los recursos disponibles.

Esto último obedece a la sorprendente realidad de que algunos gerentes y emprendedores venezolanos se creen más eficientes por la cantidad de personas que trabajan en su empresa, en lugar de optimizar sus procesos.

Pareciera que sí es posible convertir en estratégica la administración de personal, pero hay que buscarle la vuelta. La clave está en actuar siempre de manera correcta, cumplir las obligaciones y pedir ayuda cuando sea necesario. La recomendación para los gerentes de recursos humanos es que, en lugar de padecer constantemente de dolores de cabeza por la administración del personal de su negocio, consideren esta gestión como un elemento estratégico: todo lo que implica capital humano —reclutamiento y selección, adiestramiento, evaluación de desempeño, organización, reconocimiento y desarrollo— acompaña a los demás componentes, existe y existirá, interviene antes, durante y después de la permanencia de un trabajador en la organización. Cuando se comprende esto y se logra un desempeño adecuado de la gestión global de capital humano, es posible generar un clima laboral bueno y sano, impulsado por la motivación de los trabajadores, lo que se traduce finalmente en éxito empresarial. ■

Alejandra González Mármol
Presidenta de B&G Desarrollos de Negocios S.A., especialistas en gestión de capital humano

¿NOS QUEDAMOS POR DINERO O NOS QUEDAMOS EN CUERPO Y ALMA?

NATALIA BATISTA

Está en marcha una verdadera revolución en la forma de administrar las organizaciones. El panorama ha cambiado radicalmente: la globalización, la desregulación de los mercados y el impacto de las nuevas tecnologías han modificado las reglas del juego en las empresas. El crecimiento acelerado del conocimiento y la tecnología de información ha hecho que la gestión y el desarrollo del conocimiento adquieran un papel clave, al cambiar la estructura de los cargos y lo que las personas deben saber y hacer. Buena parte de las viejas estructuras ha desaparecido para abrir las puertas a un nuevo tipo de trabajo, en el cual los empleados deben ser capaces de tomar decisiones y comprender

las estrategias y los clientes de sus organizaciones.

La mejor fórmula para afrontar con éxito este panorama de transformación consiste en gestionar efectivamente el principal activo de la innovación: el talento de los profesionales. La escasez de talento impone un reto a la gestión humana. Esto no significa concentrarse

Los empleados talentosos valoran el liderazgo. De ahí la importancia de rescatar las habilidades de dirección que, por su poco uso en el mundo de negocios, se fueron perdiendo y olvidando

en los profesionales estrellas (el uno por ciento de la población, como dice Daniel Goleman), sino en la suma de los miembros de un equipo que generan el talento organizacional. El reto, como afirma José Antonio Marina, es lograr que un grupo de personas no extraordinarias produzcan resultados extraordinarios.

El concepto de retención ha estado excesivamente relacionado con las simples fórmulas del cálculo de la rotación. Hoy es peligroso creer que retención significa lograr un índice de rotación deseada. En el nuevo enfoque, retención significa lograr que se queden personas comprometidas con la organización, que se queden no sólo con el cuerpo sino también con el alma. Resulta contraproducente para una organización que los empleados permanezcan en ella por el simple hecho de recibir una buena retribución. El nuevo concepto de retención se refiere a la creación de una cultura de compromiso: hacer que la gestión humana sea una gestión del compromiso.

¿Como atraer y retener asegurando el compromiso de los empleados? Aportando valor. Al igual que las empresas generan valor a sus clientes, se preocupan por su satisfacción y solucionan los problemas por los que se reducen los ingresos, deben implantar mecanismos para satisfacer las necesidades de sus empleados y asegurar su compromiso e identificación con ellas. ¿Qué compromete a un empleado? Depende de cada persona y tipo de fuerza laboral. Las investigaciones muestran que, para los profesionales talentosos, los principales factores son el clima laboral, una cultura de delegación y los estilos de liderazgo, más que un sueldo competitivo. Como dijera Tom Peters: «Los profesionales no se van de las empresas, se van de los jefes».

Un entorno de trabajo óptimo es un elemento determinante del éxito empresarial, que a su vez actúa como factor de cohesión y pertenencia para los empleados. Cuando trabajan en un ambiente de colaboración y comparten el éxito, los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a una organización y se perciben como integrantes de

un equipo que trabaja para alcanzar un objetivo común.

Las personas talentosas necesitan encontrar en la empresa un horizonte retador, con estándares de desempeño que les indiquen cómo están contribuyendo al éxito empresarial. Esto requiere voluntad de los líderes para hacer crecer a su equipo de colaboradores, mediante la confianza en su capacidad y el necesario apoyo y consejo para que asuman retos de mayor envergadura. El entorno de trabajo para los profesionales talentosos resulta más satisfactorio si perciben que se les da la oportunidad de tomar decisiones y asumir riesgos controlados. La ausencia de flexibilidad en la organización puede propiciar un clima desmotivador, pues los profesionales con talento encuentran limitada su capacidad para generar nuevas ideas. En muchas empresas el peso de la tradición y la rutina constituye un freno para que prosperen puntos de vistas alternativos o maneras diferentes de hacer el trabajo.

Para que una empresa sea capaz de mejorar constantemente los diferentes aspectos del clima laboral, y crear un entorno satisfactorio en el que cada persona dé lo mejor de sí, resulta imprescindible actuar sobre los estilos de dirección existentes. Muchos directivos muestran importantes carencias de liderazgo; dado que tradicionalmente los sistemas de reclutamiento y desarrollo de carreras se centran en la formación y la experiencia, como requisitos para acceder a puestos de dirección, y dejan en un segundo plano la capacidad para dirigir, motivar y desarrollar equipos.

Por ello se ha tenido que recurrir a novedosos enfoques de desarrollo para rescatar esas habilidades. Las experiencias en programas de desarrollo

de liderazgo para los puestos de dirección muestran que es posible cultivar competencias directivas. Los datos de evaluaciones realizadas a directivos por sus colaboradores, que miden los estilos antes y después de determinadas actividades de desarrollo, abren una verdadera oportunidad de mejora para las empresas y los gerentes de recursos humanos.

La gestión humana es una gestión del compromiso, lo que requiere de las empresas conocer su aportación de valor a los profesionales y medir y gestionar los factores que más impactan el compromiso: clima laboral, cultura de delegación y estilo de liderazgo. Vivir en esta época de grandes transformaciones implica una gran responsabilidad: abrir nuestras mentes hacia nuevos enfoques de gestión humana y poner en primer lugar de la agenda los factores que menos se miden y gestionan, pero que aseguran el sentido de compromiso y pertenencia de los empleados. ■

Natalia Batista

Socia directora de la empresa de consultoría en Recursos Humanos People Approach, República Dominicana

PRINCIPALES TENDENCIAS DE LA TECNOLOGÍA MÓVIL PARA 2010

NIDAL BARAKE

En cada una de las industrias los profesionales, inversionistas y planificadores se preguntan: ¿cuáles son las principales tendencias que marcarán el camino en 2010? Específicamente en el ámbito de la tecnología móvil, esta inquietud tiene gran relevancia, pues es una de las industrias en las cuales la adopción de dispositivos ingeniosos va a un ritmo acelerado. El lapso en el cual las nuevas tecnologías móviles llegan a su madurez se reduce a un par de años.

Para averiguar las tendencias de esta industria, y con el fin de tomar en cuenta diferentes puntos de vista y diferentes mercados, se hizo la siguiente pregunta a un grupo de profesionales de diversos países: «¿Cuáles crees que serán las tres principales tendencias de la movilidad en 2010?». Las respuestas fueron diversas: aumento de las funcionalidades utilizadas por el usuario final, mejoramiento de la infraestructura y equipos, y perfeccionamiento de los dispositivos y sistemas operativos.