

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