

# OCHO CONSEJOS

## DE RECURSOS HUMANOS PARA EMPRENDEDORES

Alejandra González Mármol

La gestión de recursos humanos en las organizaciones es siempre un reto. Pero se convierte en «el gran reto» en el caso de un emprendimiento. ¿Cómo hace un emprendedor para atraer, retener, administrar, motivar y generar gente productiva, que es la principal razón de ser de la gestión de recursos humanos?

EMPRENDER UN NEGOCIO significa tener valor, coraje y fe en una idea. Ese es el primer paso. Pero no es suficiente ni es determinante. El valor se relaciona con la importancia que el individuo le atribuya a vivir como emprendedor. Muchas ideas de negocio mueren durante el primer año, porque el emprendedor tuvo la creencia de que su sueño no era importante en su vida o era imposible llevarlo a cabo; y si ese sueño no es suficientemente valioso para su iniciador, tampoco lo será para los demás.

Valor, coraje y fe en la idea no son suficientes. Hace falta algo más. Más allá de la selección de los socios que integran el equipo emprendedor, es necesario escoger a las personas que darán vida al negocio, unificar voluntades y acoplar principios y la energía apasionada de personas, en principio ajenas al negocio, que luego se convierten en la organización, la hacen suya, porque forman parte de un equipo que rema en una misma dirección.

La gestión de recursos humanos es el conjunto de acciones que se ejecutan para hacer que los integrantes de la organización logren los objetivos planteados. Esto es así en cualquier tipo de negocios; más aún, significa exactamente lo mismo para negocios nacientes, en crecimiento o maduros. La gestión de talento humano significa diseñar y organizar los procesos para ejecutar la misión y alcanzar la visión del negocio, atraer y retener personas con diferentes talentos, administrar los salarios y beneficios que retribuyen el esfuerzo de todas esas personas, y mantener la motivación que produce una organización sana, en constante desarrollo e innovación, ante la presencia de un entorno jurídico, fiscal, económico y social que presiona.

Alejandra González Mármol, directora del Grupo Metas 0711.

«El gran reto» consiste en inyectar esa pasión del equipo emprendedor a las personas que le acompañan, y se expresa, en la mayoría de los casos, en un cúmulo de promesas, sin ser una realidad actual. Significa lograr que las personas incorporadas a la organización crean y sientan confianza en su lugar de trabajo. A la vez significa que el emprendedor cumpla, sea honesto y reconozca el esfuerzo.

«El gran reto» pareciera ser más sencillo en empresas constituidas, con años de experiencia, sólidas. En un emprendimiento se está comenzando. Aunque cuente con músculo financiero y organización, o se lleve a cabo en una empresa constituida, un emprendimiento carece de historia. La cultura organizacional se está comenzando a escribir, las lecciones aprendidas empiezan a aparecer. Por lo general, un emprendimiento tiene escaso reconocimiento de marca, salarios que no son competitivos o, muchas veces, dificultades para cumplir todas las normativas legales. Entonces, ¿cómo hace un emprendedor para atraer, retener, administrar, motivar y generar gente productiva, que es la principal razón de ser de la gestión de recursos humanos? He aquí «ocho consejos de recursos humanos para emprendedores», que tienen como finalidad retener el talento y lograr la fidelidad del personal, claves para crear ventajas competitivas.

### 1. Actuar con la verdad

El primer consejo para hacer una gestión de recursos humanos sana, que cree resultados y apuntale una organización viva, entusiasta y saludable, es «actuar con la verdad». La verdad significa sinceridad al hablar de la realidad del negocio y hacer promesas que puedan ser cumplidas, claridad al indicar las pautas y las expectativas a cada persona que se incorpore al equipo, sencillez y vitalidad que proyecte el emprendedor e impulse a sus compañeros a remar hacia el mismo puerto.

La verdad atraerá a personas honestas y de confiar, por lo que fortalece el proceso de selección de talentos. La verdad hará que la persona que apoye al emprendedor en la gestión de recursos humanos sea franca y cordial, así como su equipo de trabajo. La verdad sacará a flote la humildad necesaria para encontrar apoyo en la organización y será en todo momento más valorada que cualquier acción alejada de la realidad.

Actuar con la verdad es el primer paso para exigir reciprocidad. Formará parte de la cultura organizativa y, por lo tanto, será el ejemplo para cualquier gestión de recursos humanos. Esta forma de actuar hace sentir a los trabajadores que son importantes y la razón de ser de algo que tiene sentido. ¡Es estratégica! De esta forma, el servicio brota sin esfuerzo, porque para una persona que forma parte de un equipo, y se siente útil y valorada desde una perspectiva de trascendencia, la excelencia es parte de su vida diaria.

Actuar con la verdad produce gratitud y pasión por servir, que se reflejan en gente contenta, a pesar de las dificultades. Se reconoce a la gente contenta, porque está alegre y motivada, y el resultado es productividad. Cada vez que alguien pregunta cómo incrementar la productividad, la pregunta automática es: ¿cómo se sienten las personas en su organización? En el lenguaje de recursos humanos, esto se refiere a la gestión del clima organizacional. El ambiente laboral debe cuidarse y protegerse, construirse y vigilarse de cerca. Esa es labor de recursos humanos.

Es importante rodearse de trabajadores satisfechos, tanto como iniciar el negocio. Un trabajador satisfecho prestará el servicio con el alma; así como uno insatisfecho crea clientes insatisfechos. Esto se aplica a clientes tanto externos como

internos. Si se evalúa la gestión de recursos humanos y se encuentra que las personas responsables de esa gestión están insatisfechas su malestar proliferará como cualquier virus maligno en el organismo hacia sus clientes internos: los trabajadores de la organización. Y eso atenta contra un negocio sano. Ni al emprender ni después es aconsejable llegar a ese estado.

Actuar con la verdad en la gestión de recursos humanos se refiere, más que cualquier otra cosa, a entender a todos los miembros del equipo como «el primer cliente». Si se les satisface a ellos, comenzando con practicar la verdad, el resultado «casi automático» es satisfacer con creces a los clientes externos.

La recomendación para todos los emprendedores es organizarse de acuerdo con la realidad del negocio; el «organizarse» entendido como la reflexión y el diseño de la misión y visión, políticas y normas mínimas de operación, organigrama empresarial y definición de papeles acordes con lo requerido. No existe negocio pequeño para esto. Y no olvidar jamás que decir la verdad es más eficaz a largo plazo que la más elaborada de las mentiras.

### 2. Identificar valores similares

Es común reconocer a los emprendedores que inician sus operaciones con energía y entusiasmo. Obviamente, eso es fabuloso. También es frecuente observar que esa energía arrolladora y el abundante trabajo que produce el emprender se unan con la necesidad de atraer personas que acompañen al equipo fundador. A medida que se incorporan personas a trabajar, desde los socios, comienzan las actividades en la gestión de recursos humanos.

Es común en las iniciativas que están comenzando que, por la necesidad de apoyo rápido, se incorporen al equipo personas que están disponibles pero no pasan por ningún tipo de filtros. Muchas veces, el emprendedor sabe o intuye que esas personas no se alinean con los mismos valores or-

**Es común en las iniciativas que están comenzando que, por la necesidad de apoyo rápido, se incorporen al equipo personas que están disponibles pero no pasan por ningún tipo de filtros**

ganizacionales, que, a su vez, son los valores personales de los fundadores.

Emprendedores: no comentan ese error por más ayuda que necesiten. No es sano «hacerse la vista gorda»; pues, si bien es cierto que se hace sin intención negativa, la poca paciencia puede producir caos a corto o largo plazo. Por el contrario, es necesaria una gestión estratégica de recursos humanos desde un principio, desde el momento cero, para minimizar las fallas que siempre existirán.

Es necesario tener claros los principios y valores que se desean para guiar las conductas de las personas, sean cuales fueren sus papeles: responsables de recursos humanos, administración, operaciones. Ciertamente, es crucial acompañarse de personas con talento; no obstante, en este momento que vive Venezuela, es aún más importante juntarse con personas con las que se comparten valores. Por favor, ¡sigan su instinto!

### 3. Ser un buen conquistador

El proceso de selección de personal debe ser impecable, por muy pequeña que sea la empresa. Conquistar al personal

con valores y talento, y su adecuación al puesto correcto, debe ser la misión de la gestión de recursos humanos.

Conquistar es atraer y agradar. Es lograr que otra persona se enamore de la idea, de la causa, del negocio. Es especialmente importante en un emprendimiento, porque el emprendedor necesita personas a su alrededor motivadas y alineadas, con optimismo, pasión y creatividad. Para lo-

### **No basta con encontrar a las «personas ideales». Esas personas necesitan sentir que contribuirán y formarán parte de un buen equipo de trabajo; y el proceso mediante el cual ocurre eso es la inducción**

grarlo, el emprendedor debe seguir su instinto y así deben hacerlo también los responsables de recursos humanos que le acompañan. Esto se cumple con conocimiento de la necesidad de contratar personal y para qué serán contratados.

No basta con encontrar a las «personas ideales». Esas personas necesitan sentir que contribuirán y formarán parte de un buen equipo de trabajo; y el proceso mediante el cual ocurre eso es la inducción. El objetivo de una adecuada inducción es brindarle al trabajador una útil guía acerca de sus funciones y responsabilidades, las expectativas que se tienen de su desempeño, la razón del ser del negocio, su estructura y equipo de trabajo. La inducción incluye integración del nuevo trabajador al equipo de trabajo. Para ello, el emprendedor debe invertir el tiempo suficiente para que esta asimilación se realice lo mejor posible, y minimizar la tensión y la inseguridad que conlleva el ingreso a un nuevo lugar de trabajo.

Emprendedores: la gestión de recursos humanos debe incluir procesos cuidadosos de selección e inducción de los trabajadores, desde la primera persona que contratan.

#### **4. Saber qué se quiere**

Además de actuar con la verdad, conquistar y enamorar a las personas con los valores y talentos requeridos para acompañar el emprendimiento, otra labor clave de la gestión de recursos humanos, para retener al personal motivado, es tener claridad acerca de lo que se quiere: cuáles son las expectativas con respecto a cada trabajador en cuanto a su aporte a la misión y a la visión del negocio, cuál es la estructura organizativa vigente, cuáles son los servicios que se prestan, a cuáles clientes se desea captar, en cuál mercado. El responsable de recursos humanos debe conocer las respuestas a estas preguntas; solo de esa forma podrá transmitir las a todos los trabajadores y ser un verdadero apoyo al emprendedor.

Existen organizaciones cuyos trabajadores no tienen claro el rumbo del negocio y, por lo tanto, van a la deriva y se alejan cada vez más del norte. Saber qué se quiere significa conocer profundamente a dónde se desea llegar y encaminar las acciones hacia esa meta, y luego asegurar que cada una de las personas que forman parte del negocio lo sepa.

La gestión de recursos humanos apoya al emprendedor en la comunicación y en el seguimiento constante de la motivación y el clima laboral. Asimismo, encenderá las alarmas si identifica que las personas no conocen o se alejan del norte, porque existe incertidumbre incontrolada o fallas en la comunicación. Apoya también en la organización formal del negocio, el diseño, el análisis y la difusión de políticas y normas, claves para la convivencia laboral.

La gestión de recursos humanos será aún más eficaz si el emprendedor tiene carácter; es decir, disciplina y firmeza para saber a dónde quiere llegar, cómo quiere hacerlo. Esto influye positivamente en su equipo de trabajo y, además, lo mantiene motivado.

#### **5. Retribuir justamente**

Retribuir es compensar el esfuerzo y el trabajo que realiza una persona en su puesto de trabajo. La política de compensación en cualquier organización, aun en un emprendimiento, debe ser coordinada por el responsable de recursos humanos y debe tener como sus características principales: ser justas, razonables y orientadas a gratificar la labor del personal. Independientemente del tamaño de la organización, la compensación al personal debe alcanzar tres metas principales:

- Cumplir los objetivos estratégicos organizacionales.
- Adaptarse a las características de la organización.
- Cumplir las leyes y normativas laborales.

El esquema de retribución es uno de los mecanismos más importantes con que cuentan los directores y gerentes de una empresa para atraer, retener, desarrollar y motivar a los trabajadores, con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales. Esta retribución está conformada tanto por equidad externa (comparación salarial con el mercado) y equidad interna (comparación retributiva entre los miembros de la organización). En un emprendimiento, la equidad externa suele ser más importante. Sin embargo, la forma de retribuir al personal no es solo con salario, sino también con beneficios sociales, tales como servicio médico, estudios, permisos especiales, entre otros.

La clave es conocer a la gente: solo de esa forma se puede compensar adecuadamente. Existe otro tipo de retribución que no se cuantifica, pero tiene un valor incalculable para quienes la reciben, y se refiere a la contraprestación implícita que recibe una persona por el mero hecho de realizar una actividad que resulta apasionante para ella y el trato de cortesía, amabilidad y consideración que recibe. El valor atribuido a esta contraprestación implícita es subjetivo.

El sistema de retribución debe garantizar sueldos, salarios, beneficios y compensación implícita, de forma tal que los trabajadores perciban una relación de equilibrio entre lo aportado y lo recibido en la empresa y, en menor grado, fuera de ella. No es el costo en sí sino el valor que le den los trabajadores a la retribución. Esto se logra mediante un conocimiento cabal del negocio y su industria, de los trabajadores y de las leyes laborales y las relacionadas.

#### **6. Acompañar**

Cuántas veces se ha sentido desolado, mira a su alrededor y por momentos no halla esa mano que le sacará de un tirón de esa emoción, o esa luz que indica una salvación. Y, de repente, algo le recuerda que a su lado está ese mentor que sabiamente le indicará si va por buen camino o, por el contrario, debe realizar algún ajuste.

La figura del mentor o maestro es cultural; es decir, si el emprendedor se toma muy en serio ese papel, seguramente la gestión de recursos humanos sentirá respaldo, serenidad y seguridad para promover una cultura de apoyo y confianza de los líderes con sus equipos de trabajo.

El acompañamiento se apoya en herramientas poderosas que hacen que quienes lo reciben se desarrollen y fortalezcan cada vez más como personas y como trabajadores. Estas he-

ramientas son: observar, escuchar, preguntar, indagar, medir, realimentar e impulsar el logro de metas. Todo esto es posible, así como necesario, hacerlo al emprender cualquier negocio. Como dijo John C. Maxwell (*Desarrolle los líderes que están alrededor de usted*, Nashville, Editorial Caribe, 1996): «El éxito del líder puede definirse como la máxima utilización de las capacidades de quienes le rodean». Ojalá todos los emprendedores lo comprendieran.

### 7. Cumplir

Cumplir es hacer realidad las promesas. Es honrar los compromisos y los acuerdos. Un emprendedor es completo si actúa con la verdad y si cumple con cada una de las personas que forman su equipo de trabajo.

Cumplir se relaciona con el valor de compromiso organizacional y su relevancia corresponde a que los resultados se logran cuando el emprendedor cuenta con personas realmente comprometidas con la organización y responsables

### A medida que se incorporan personas a trabajar, desde los socios, comienzan las actividades en la gestión de recursos humanos

en su labor. Esta es la forma de contribuir de cada una de las personas, si reciben el cumplimiento del emprendedor. Esta relación se convierte en una especie de «bola de nieve» que crece cada día producto de las retribuciones que tanto emprendedor como trabajador se hacen entre sí.

La relación entre el cumplimiento y la solución de los conflictos que se producen en los equipos de trabajo se basa en el comportamiento del emprendedor ante los conflictos: si las decisiones son tomadas a la ligera, para salir del paso, o constituyen realmente fuentes de aprendizaje que producen mejoras, que afianzan y fortalecen el compromiso del personal. Esto último se valora como algo sumamente importante; en muchos casos, los miembros aplauden y se enorgullecen, al expresar que la empresa puede estar comenzando, o ser más pequeña que otras, pero el hecho de que su líder cumpla sus compromisos la hace grande y fuerte.

### 8. Formalizar la gestión

El último truco en la gestión de recursos humanos es formalizarla: documentar y estandarizar procesos, métodos y formas de hacer las cosas en el negocio. Existe una tendencia a iniciar un negocio sin documentación mínima. Los emprendedores dicen que el dinamismo del mercado es tal que se les imposibilita dedicar tiempo a «papeleo», escrituras y «todo lo demás». No obstante, es necesario formalizar la gestión de recursos humanos. No es recomendable dejar

pasar el tiempo y, menos aún, comenzar a crecer, sin la documentación necesaria.

¿Cuál es esa documentación? Aquí va una lista de lo que es necesario tener claro, estandarizado y formal, para una ordenada gestión de recursos humanos, desde un principio:

- Misión y visión del negocio: que se comprenda con claridad a qué se dedica la empresa, sus valores, ubicación, los servicios ofrecidos, sus clientes y el norte al que se dirige.
- Descripción de los puestos: finalidad de cada cargo, responsabilidades, funciones y resultados esperados.
- Paquete salarial, con sueldos y beneficios fijos y variables por puesto.
- Equipo de trabajo actual, presentado en un organigrama.
- Normas y políticas mínimas para todos los integrantes de la empresa, que garanticen una adecuada convivencia.

Conforme va transcurriendo el tiempo y la organización crece, la necesidad de formalizar es mayor. Esto es lo que se llama «profesionalizar la gerencia». Mientras más organizada, estandarizada y estructurada se encuentre una organización, sin llegar a ser inflexible, más probabilidades de éxito y sostenibilidad tendrá. Recuerden: las organizaciones son el reflejo de sus dueños.

Todos estos trucos son aún más poderosos si se unen con un buen sentido del humor. Sorprendentemente, cuando la gente está contenta, sonríe e incluso bromea con respeto, las energías fluyen, todo se libera y a pesar de los obstáculos se puede lograr una visión diferente y más amplia de cualquier situación. Esta actitud contribuye a tener una mente sana y eso se contagia. Los emprendedores son líderes organizacionales y, si contagian su buen sentido del humor bien encauzado, rápidamente podrán notar mayor creatividad y productividad en el equipo que le acompaña.

Los emprendedores deben estar atentos para contratar y retener personas que trabajen con pasión, que les guste mucho lo que hacen, y para influir en ellas, en su mente y en su corazón. Estos consejos no pretenden ser una lista de chequeo y mucho menos una clase teórica. Han sido elaborados durante años de experiencia personal, tanto en mi negocio como al ayudar a emprendedores que me cautivan y enamoran con sus ganas de luchar y su voluntad de logro y de dar a Venezuela ese aporte de ánimo y energía positiva necesaria para avanzar. 📌



## COMPROMISO SOCIAL: GERENCIA PARA EL SIGLO XXI

ANTONIO FRANCÉS (COORDINADOR)



0212-555.42.63 / 44.60  
ediesa@iesa.edu.ve

La empresa es el motor económico por excelencia, sea privada, pública o social. Hasta ahora trabaja para sus accionistas, pero los trabajadores, los clientes y las comunidades le plantean exigencias crecientes, que van más allá de lo que se conoce como responsabilidad social. En *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI* se dan herramientas novedosas para responder a esas exigencias.