

Son muchos años en los que la firma ha estado involucrada con el tema de la administración de los recursos humanos en la organización empresarial.

Siempre hemos deseado poner en blanco y negro los puntos más relevantes sobre la filosofía y estrategias que la empresa centroamericana debe tener presente en el manejo de sus recursos humanos. ¿Cuales son realmente los puntos claves de ésta función dentro de la gestión empresarial?, ¿Cómo debe estructurarse ésta función, para que apoye a la empresa a cumplir eficazmente con sus objetivos económicos?, ¿Qué papel juega dentro de la organización?, ¿Tendrá la importancia que tanto se argumenta, o mas bien el personal es una necesidad que debemos aceptar mientras no pueda reemplazarse por máquinas?, ¿Por qué unas empresas son mucho más exitosas en motivar y comprometer el desempeño de su personal hacia los objetivos de la organización?.

Iniciamos esta inquietud a través de la presentación de algunos elementos estratégicos en la administración de recursos humanos en la empresa.

ELEMENTOS ESTRATÉGICOS SUSTANTIVOS QUE DEBEN SER BASE DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos en la empresa tiene éxito cuando descansa en elementos estratégicos que son correctos dentro de la misión de esta función. De lo contrario pierde de vista rumbo y dirección en la relación con los objetivos económicos de la organización. Cuatro puntos importantes que deben estar en la base de la estrategia y políticas de los recursos humanos son:

La esencia de preocuparse por el factor humano en la empresa

En cualquier empresa, el reto de la administración son las personas que integran la organización. De hecho puede decirse que la parte mas importante del trabajo gerencial es allegarse de colaboradores efectivos, evaluarlos y motivarlos eficazmente y tomar los pasos para desarrollar constantemente sus habilidades. No importa qué tan sólida es financieramente una empresa, pelagra en el largo plazo si no tiene un abastecimiento adecuado de personal operativo y gerencial altamente entrenado, experimentado y motivado. Sin esto es muy difícil ser exitoso y competitivo en el mundo de la globalización. Se compite no sólo con productos, sino también con calidad de recursos humanos.

Son las personas, de todos los niveles de la organización, las que realmente hacen la eficiencia organizativa: a través de las decisiones que toman, de la aplicación de sus habilidades y ca-

pacidades, de su entrega y dedicación a los objetivos de la organización, de su interés de dar todo de si, de su desempeño eficiente, de saber actuar en equipo, así como individualmente, etc. Quitémosle por un momento todas las personas a una organización y nos damos cuenta que lo que queda es un ente inerte. Pensar en “el lado humano” de la organización es tan vital para los objetivos económicos de la organización, que debe dársele el pensamiento estratégico que merece.

Cada gerente y jefe, un líder hábil en manejo de recursos humanos

Lo anterior nos lleva a un gran objetivo: debemos trabajar en la organización por que cada gerente y jefe tenga la habilidad para desarrollar y dirigir personas y lo haga dentro de la filosofía y políticas que la organización establece. Y esto aplica desde el nivel gerencial mas alto de la organización y no pueden haber excepciones. La administración de recursos humanos no es una receta que cada quien la aplica como le siente sabor. Sus políticas y programas tienen éxito cuando nacen desde arriba,



se respetan desde arriba y se cumplen desde arriba y guardan el mismo tono a lo largo y ancho de toda la organización. Las excepciones y las individualidades en el tratamiento y política sobre asuntos de recursos humanos son los peores enemigos para un sentido de participación y compromiso hacia la organización. Este es un buen punto por el cual hay que comenzar a tener disciplina. La Gerencia General deber ser la mas interesada, y entusiasmada, “en el lado humano de la empresa”. Es ella quien mejor debe comprender la estrategia de recursos humanos que se aplicará en su organización.

Un programa de recursos humanos

Si bien los gerentes y jefes en la organización deben tener flexibilidad en sus responsabilidades por la administración de su

personal, siempre será necesario contar con un “sistema” de recursos humanos. Esto es una de las piedras angulares en el manejo de los recursos humanos en la organización pues de lo contrario la dejamos sin misión, sin metas, sin principios, sin finalidad, en resumen, sin rumbo y esto significa que cualquier cosa puede suceder, menos que sea una función contribuyente a la organización. Ciertos principios, políticas y metas deben aplicarse en forma general en toda la organización. Estos deben estar adecuadamente definidos y documentados y sobre todo, comunicados en la organización.

¿Pero qué significa “un programa de recursos humanos”? En un sentido amplio quiere decir que la organización debe definir claramente la misión de la función, deben formularse las estrategias para el desarrollo de los recursos humanos, deben conjuntarse las políticas para las relaciones con el personal, deben estar documentados los procedimientos importantes que en forma estándar garanticen igual tratamiento, todo ello en completa concordancia con las estrategias empresariales y comerciales de la organización. La ausencia de un programa definido de recursos humanos deja a la función como un mero esqueleto de procedimientos de papeleo, de manejo de expedientes, de manejo de datos, de manejo de archivos, de procesamiento de planillas y problemas de disciplina de personal. Lo anterior está muy lejos de ser una función que vela por alcanzar que el recurso humano sea un elemento de contribución hacia los objetivos económicos de la organización.

Desarrollo de los Recursos Humanos

Cuatro elementos de desarrollo son muy importantes de tener presente en el programa de recursos humanos:

En primer lugar debemos tratar de desarrollar a los empleados asignándolos a trabajos que representan un desafío a sus capacidades y habilidades y les hagan ganar experiencia y conocimiento variado, más que sólo enviarlos a cursos o programas de entrenamiento formal teórico que se los ofrecemos como elementos de motivación o premio sin claros objetivos de desarrollo.

En segundo lugar, debemos tratar de saber responder al cambio en el manejo de la gente y esto incluye cambios en las expectativas de las personas, así como cambios en la naturaleza de nuestro negocio.

En tercer lugar, debemos depender fuertemente en juicios conjuntos para evaluar el desempeño de los empleados, a través de múltiples técnicas que aseguren óptima objetividad. Debemos reconocer que si no podemos desarrollar y mantener un sistema objetivo para apreciar el desempeño tendremos problemas para programar el desarrollo de los empleados.

Finalmente, debemos reconocer que en la empresa se requiere de un planeamiento cuidadoso, para asegurarnos una fuente constante de líderes capaces para la organización, lo cual es la prueba final de la administración de recursos humanos. Por tanto un sistema formal de carrera y desarrollo es una parte integral del proceso de gerenciar, no es una exclusividad de la administración de recursos humanos.

Sirvan las reflexiones anteriores como punto de partida y base para los tópicos más específicos que mas adelante presentaremos a través de nuestro Boletín “Dinámica Empresarial”

*Lic. René Varela Santamaría
Director General
DESISA Consultores*

Productos y Servicios de DESISA

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Apreciación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel.: (503) 263-9025

Costa Rica: Oficentro Ejecutivo La Sabana, edificio # 3, segundo piso, San José.
Tel: (506) 290-8174

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254

Correo: corporativo@desisa.com

Sitio: www.desisa.com