

**ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

DR. MILTON F. MARIN

JUNIO 2008

## **La administración de los Recursos Humanos en el Siglo XXI**

Este artículo no se centrará en describir las funciones del departamento de Recursos Humanos de cualquier institución o empresa. Va más bien dirigido a plantear algunas recomendaciones para lograr que el principal valor de una organización, las personas, puedan alcanzar sus metas personales en tanto que las empresas en las cuales se desempeñan puedan alcanzar sus objetivos. Peter Drucker decía que “ninguna organización puede ser mejor que la gente que tiene” (:134).

Si una organización no tiene las competencias para llevar a su seno al tipo de personal que requiere según su visión y los objetivos planteados de acuerdo a la primera, entonces cuando fracase será el resultado de una ejecución miope.

Para que una organización pueda trascender y alcanzar lo que se haya propuesto, debe además de tener claro su fin último, contratar a aquellas personas cuyos objetivos personales puedan ser alineados con los objetivos institucionales. Esto lo puede lograr sí y sólo sí la organización diseña un sistema de reclutamiento y selección de personal basado no sólo en el análisis de las competencias de los posibles colaboradores o colaboradoras, sino también en el conjunto de valores que ellos o ellas poseen, los cuales deben ir en armonía con los valores de la organización.

Si esto no se hace de esta manera, entonces los resultados serán desastrosos y no serán responsabilidad del colaborador o colaboradora, sino de quien los haya contratado. Y como una organización no es sólo este sistema también se debe tomar en cuenta el sistema de recompensas y el sistema de capacitación de sus colaboradores y colaboradoras.

El problema no es sencillo de resolver para las organizaciones ya establecidas, que no hayan diseñado estos sistemas desde el inicio de funciones.

Las que inician pueden, si lo tienen claro y han sido bien asesoradas, empezar “con el pie derecho”.

Normalmente cuando se entrevistan a los o las aspirantes a una posición, se hace concentrándose en las habilidades que dicen tener y las experiencias específicas que exponen en sus hojas de vida, a veces sin siquiera validar si esto ha sido así. Es importante dar un paso más allá y mediante los instrumentos adecuados, detectar en ellos o ellas, aptitudes y actitudes que puedan calzar con la cultura que se desea tenga la organización o bien con la cultura que ya se ha desarrollado con el paso del tiempo y que esté de acorde con la visión planteada. Peter Drucker es categórico en este sentido al decir que “se necesitan objetivos tanto para las actitudes como para las destrezas de los empleados” (:136).

Es fundamental que las organizaciones puedan atraer al personal idóneo, calificado, talentoso, poseedores de una visión personal con gran sentido, llenos de ambición, con coraje y humildes, que estén dispuestos a reconocer que no lo saben todo y deseosos de aprender.

En un párrafo anterior se mencionaba que si el colaborador o colaboradora fallaba, eso es responsabilidad de quien lo contrató, debe aceptar que quien fracasó fue precisamente quien tomó la decisión de contratar. Lo más sencillo es decir que el colaborador o colaboradora no cumplió las expectativas. Si se debe remover debe hacerlo, pero aceptar que se falló al efectuar la escogencia.

El sistema de reclutamiento y selección es lo que debe ayudar al seleccionador o seleccionadora en la escogencia primaria, pero este sistema debe estar girando alrededor del alineamiento constante de la organización en torno a conceptos, valores, objetivos estratégicos, estrategias y sobre todo con respecto a la visión y misión de la empresa. Si esto se logra de manera adecuada el ejecutivo o ejecutiva que en última instancia toma la decisión de reclutar a un colaborador o colaboradora, lo hará de una mejor manera. Por supuesto que su

experiencia será el factor más valioso para elegir al “personal azul para el puesto azul”.

¿Dónde está el elemento diferenciador de una organización de éxito de otra que no lo es? Precisamente en que puedan distinguir si el prospecto por contratar tiene un conjunto de valores semejantes a los de la organización y que cuando la organización alcance el lugar a donde se dirige, el colaborador o colaboradora alcance también parte de sus sueños y su realización personal. Cuando los colaboradores logran compartir el sueño de la empresa, comprenden bien su naturaleza y comparten sus aspiraciones básicas, estarán más dispuestos a asumir compromisos, aceptar retos y estarán más ansiosos de aprender.

En este sentido Daniel Goleman es también categórico: “La esencia del compromiso es unificar los propios objetivos con los de la organización. El compromiso es emocional: sentimos un fuerte apego a las metas de nuestro grupo cuando resuenan fuertemente al compás de las nuestras” (:154). Y más adelante también escribe: “El compromiso se expresa hasta en las decisiones inaceptables que se toman para beneficiar a la mayoría, aunque provoquen oposición y controversias. Los que están realmente comprometidos están dispuestos a hacer sacrificios a corto plazo, si son para bien del grupo. En pocas palabras, los comprometidos son los patriotas del grupo” (ibid).

Para alcanzar lo anterior y lo que más adelante se expone, se debe contar con un cuadro directivo que tenga plena claridad sobre la visión y misión de la organización y que a su vez ellos o ellas hayan alineado sus propios objetivos a los de la organización y para esto se requiere una alta dosis de ese compromiso del que habla Goleman, y de incluso valor. De entender perfectamente para qué existe la organización y que su permanencia en ella no es mientras se alcancen los objetivos económicos personales, sino cuando la organización haya alcanzado todos sus objetivos y haya hecho su contribución a la sociedad en la que se desenvuelve.

La organización con un sistema adecuado de reclutamiento y selección ayudará a entender al potencial colaborador o colaboradora si ésta organización es adecuada a sus deseos y aspiraciones. Covey menciona que “debemos pagar el precio de comprender los retos y los problemas a los que se enfrenta la organización a las que nos queremos incorporar” (:107). También menciona: “¿Refleja este trabajo de una manera especial nuestro talento, nuestros dones, nuestros intereses, nuestras capacidades y nuestras aptitudes? Si es así, ¿nos dice nuestra conciencia que este trabajo es digno de nuestro compromiso? Si es así, ¿podemos imaginarnos trabajando de esta manera? (Ibíd).

Si las personas no se han planteado estas interrogantes que menciona Covey, es imprescindible que el sistema de reclutamiento y selección sea capaz de generar estas reflexiones en el potencial candidato o candidata. Es más sencillo lograr esto que intentar cambiar a las personas, sus intereses inherentes y sus capacidades con el fin que se adecuen a la organización.

Normalmente las organizaciones ponían mucho empeño antes de los ochentas en aspectos de coeficiente intelectual. En la actualidad ya no es un asunto de medir sólo este cociente sino también las otras medidas que recién empiezan a asimilar las organizaciones tales como el cociente emocional, el cociente social, etc. La inteligencia social tiene, según Goleman, una importancia inmensa para triunfar en un mundo donde el trabajo se hace en equipo. Y Covey habla de talentos y dones que a veces no caen dentro del marco del coeficiente intelectual y más bien dentro de las otras inteligencias.

Con lo anterior ya se obtiene una mejora, al diseñar un sistema de reclutamiento y selección orientado a conseguir personal que pueda ser alineado en términos de sus objetivos con los de la organización. Pero no es suficiente con lograrlo. No sólo debe modificarse el sistema de reclutamiento y selección, sino

también los sistemas de capacitación y aprendizaje en la organización y su sistema de recompensas.

El sistema de capacitación tiene que tener la capacidad de poder “almacenar” el conocimiento que adquiere la organización por medio de sus colaboradores y colaboradoras, de manera tal, que ante la renuncia, retiro o despido de cualquiera de ellos o ellas, el conocimiento no se pierda y pueda ser transmitido a los reemplazos. Debe ser capaz de transmitir no solo conocimientos sino de lograr que su personal pueda desarrollar nuevas habilidades y competencias, dado el dinamismo en que se desenvuelven las organizaciones actuales.

Debe este sistema coadyuvar en el mejoramiento de las capacidades para que el personal pueda trabajar cada día mejor en equipo, con el desafío de que puedan reinventarse constantemente y de que puedan reinventar a la organización de igual forma. El aprendizaje en equipo no es sencillo pero puede lograrse. Peter Senge menciona que los equipos pueden aprender y que hay ejemplos donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de los integrantes y donde los equipos desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada. Piénsese en los equipos de porrista o en las coreografías o bien en una orquesta.

Dice Senge: “Cuando los equipos aprenden de veras, no solo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez” (:19). Agrega que: “La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto” (Ibid).

Y la clave es “aprender”, “aprendizaje”, el sistema de capacitación debe promover este tipo de elemento pero sólo se puede lograr con individuos que estén siempre dispuestos a aprender. El aprendizaje es fundamental para lograr el alineamiento de los objetivos individuales a los objetivos cambiantes de una organización. Si bien es cierto se contratan individuos cuyo perfil de valores coincida con los de la organización, también es cierto que los objetivos

organizacionales pueden cambiar en el tiempo, así como sus valores, al igual que los individuales.

Para evitar el desperdicio de energía que un des-alineamiento traería a una organización Peter Senge menciona que la práctica de una disciplina y en este caso el aprendizaje, supone un constante compromiso con el mismo. El marco alineador general es la visión compartida y el aprendizaje es el elemento reactivo, no un catalizador.

Este sistema debe tener entre todos sus objetivos generales, tres que son fundamentales, el de lograr mantener enfocado a sus colaboradores o colaboradoras en la visión de la organización, con sus objetivos y estrategias; en que puedan enfocarse correctamente en sus clientes, tanto internos como externos y en que puedan hacer de la innovación su mejor capacidad.

En este último aspecto la innovación no debe ser un eje en ella misma sino un impulsador para lograr satisfacer al cliente. El personal comprometido debería buscar constantemente nuevas ideas y que éstas puedan en realidad llevarse a la práctica. Por supuesto que para esto requiere que se desarrollen los filtros adecuados pues no todas las buenas ideas se pueden llevar a la práctica, pero muchas ideas han transformado una industria completa y aún el mundo mismo.

En forma paralela, el sistema de recompensas debe premiar la generación de ideas y aún más, premiar todas aquellas que produjeron los resultados que se esperaba de ellas. Esto reforzaría la motivación de todo el personal para buscar mejores maneras de hacer las cosas, de mejorar los productos y servicios y de mejorar incluso aspectos tecnológicos o incrementar la eficiencia de los procesos. Bajo ninguna circunstancia se pide que en este afán se corran riesgos que puedan poner en peligro a la organización, pero tampoco que no se aprovechen todas aquellas oportunidades que se presentan quizás a diario, y que por carencia de un pensamiento estratégico adecuado no se aprovechen y se capitalicen en bien del bienestar común.

Este proceso innovador debe permitir esa reinención de la empresa que incluso esté dispuesto a dejar en el pasado lo que fue de éxito en un momento en particular, de abandonar algún producto que ya no tiene razón de ser, que pudo haber sido el producto estrella y generador del efectivo de la organización, pero que dado los nuevos tiempos ya no tiene razón de ser o se ha convertido en una carga más que un beneficio.

¿Dónde podría estar la fuente motivadora y aún incubadora de grandes innovaciones? En los mismos clientes. Si se sale “al frente de batalla” y se trata de conocer qué desean los clientes, es probable que esto impulse a la organización en sus procesos de innovación, pues son los clientes los que realmente saben qué desean con respecto a los productos o servicios que se les brindan.

El sistema de capacitación debe entonces dirigirse a cerrar cualquier brecha que tengan el personal, en el sentido que la razón de ser de la organización es el cliente y que lo más importante para la organización es su personal, para que tenga sentido que el cliente es de vital importancia.

Para lograr lo anterior en forma articulada y estructurada, se debe modificar el sistema de recompensas, que está íntimamente ligado al sistema de evaluación del desempeño. Estos sistemas deben enfocarse en evaluar, no solo lo que es tradicional y propio de ellos, sino en las contribuciones del personal en términos de ideas innovadoras y en los elementos que hagan del cliente el factor de relevancia en la organización.

En las organizaciones inteligentes el sistema de evaluación se deja en parte en manos de los mismos colaboradores y colaboradoras; se toma en cuenta a los clientes internos y externos y aún en terceros relacionados. Ellos saben cuál ha sido el papel del personal de la organización en términos de satisfacción de los clientes. Por supuesto que para que esto funcione adecuadamente, hay que diseñar elementos de retroalimentación que le permitan al personal efectuar los ajustes apropiados y no esperar hasta el final, cuando ya nada se puede hacer pues el cliente se ha perdido.

La auto-evaluación no es sencilla, se requiere de madurez e integridad. Si el sistema de reclutamiento y selección se diseñó de manera correcta, entonces no se tendrá problema de que el colaborador o colaboradora puede hacer su propia evaluación. Si el sistema de capacitación ha logrado facultar al personal, no tiene sentido dejar en manos de jefes todo el proceso de evaluación del desempeño. Lo anterior implica que el papel de las jefaturas cambia y ya no son los jefes controladores sino los que se ponen al servicio de los colaboradores y colaboradoras bajo su dirección, entendiendo dirección como el proceso de poner a disposición del personal, todas las herramientas, ayuda, conocimientos, etc. que ellos y ellas necesitan para que puedan alcanzar cada uno de sus objetivos.

El sistema de recompensas obedecería a un principio semejante, dejarlo en manos del mismo personal. Son ellos los que realmente saben qué cosas les incentivarían y qué cosas son las que realmente se deben recompensar y en qué medida. No es un asunto de dinero. Ya está probado que éste último incentiva en el corto plazo. En un buen sistema de recompensas se encuentra una mezcla de elementos monetarios y de otro tipo pero aquí lo importante es que sea el mismo personal quien plantea dicha mezcla. Puede ser que pidan tiempo para mejorar sus habilidades o mejorar su condición académica, o ayuda para poder concluir sus estudios, o bien cosas tan sencillas como un mejor escritorio. Lo importante es que ellos y ellas decidan el tipo de recompensas.

Se requiere como ya se mencionó, que los que “creen estar a cargo” permitan en verdad que las iniciativas puedan generarse en un proceso de abajo hacia arriba y que tengan claro que todos pueden aportar.

Es de vital importancia el entender la organización como un conjunto de subsistemas que engranados todos hacia un mismo objetivo componen un gran sistema.

Hay que tener claro que cada subsistema es en sí un sistema de uno más amplio y que se mantienen unidos por medio de relaciones, que cuando se

interactúa con uno de ellos, se pueden producir modificaciones o alteraciones en los otros sistemas.

Por lo tanto hay que analizar el impacto que una modificación en uno de ellos puede producir en los otros.

Es por esto que se ha presentado en este artículo una breve mención de varios sistemas que son fundamentales para la buena marcha de la administración de los recursos humanos en las empresas actuales. Por supuesto, que si se parte de las premisas expuestas en los últimos párrafos, entonces hay que analizar todos los otros subsistemas del gran sistema que se llama organización, para no producir resultados indeseados.

Para concluir, es importante reseñar que hay que llevar a las organizaciones de este Siglo XXI, a individuos que tengan grandes aspiraciones, que puedan pensar en grande, que puedan enfrentar paradojas, que puedan adaptarse rápidamente a un mundo que cada vez cambia más rápido, donde las habilidades mentales, emocionales, sociales, físicas y hasta espirituales son parte fundamental para que organizaciones, compuestas por personas, puedan alcanzar sus retos empresariales. La tarea de la unidad de Recursos Humanos no es sencilla, pero puede ser muy gratificante si se realiza adecuadamente o bien, puede condenar al fracaso no sólo a la organización como tal, sino a su componente más valioso, las personas.

## Bibliografía

Drucker, Peter. Drucker para todos los días. Norma. Primera Edición. Colombia. 2006.

Covey, Stepehn. El 8º Hábito. Paidós. Primera Edición. Barcelona. 2005.

Senge, Peter. La Quinta Disciplina. Granica. Sexta Edición. España. 1997.

Goleman, Daniel. La inteligencia emocional en la empresa. Vergara. Primera Edición. Argentina. 1999.