

PLAN EFECTIVO PARA EL TALENTO HUMANO

Julio César García Peña*

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo fundamental brindar al lector las principales pautas de un modelo que se pueda aplicar en cualquier tipo de organización.

La propuesta que aquí se presenta es el resultado del trabajo realizado en las organizaciones colombianas a lo largo de treinta años de vida profesional y que constituye una nueva visión de la administración de recursos humanos y lo que pensamos, decimos, sentimos y hacemos.

Por tanto aquí se entregan algunos elementos de reflexión que posibiliten una nueva mirada sobre las empresas de hoy con una concepción integral y totalizante.

Debemos empezar por reconocer la situación difícil que enfrentan las empresas

actualmente. Por un lado, tienen la oportunidad o amenaza de las consecuencias derivadas de la apertura económica, la globalización de los mercados y las economías; y por otro lado, viene una avalancha de propuestas sobre cómo solucionar sus grandes problemas. Los mejores tratadistas de administración de recursos humanos presentan gran cantidad de teorías, pero pocos modelos aplicables a nuestras organizaciones, y al no profundizar en los temas de la administración de recursos humanos se genera una gran confusión, especialmente en cuanto a la dimensión y diferenciación entre una empresa colombiana y una extranjera, que deben tener los enfoques de manejo o gestión de las organizaciones y la parte instrumental.

Se debe aclarar, además, que no existen fórmulas mágicas ni dogmas y que no hay

* Administrador de empresas, máster en ciencias financieras y de sistemas, profesor de administración de recursos humanos.

dos organizaciones iguales en el mundo, por tanto hay que partir cada vez de la realidad empresarial para construir su plan efectivo para el talento humano.

Antes de tratar el tema, creemos que lo que se puede lograr en las organizaciones es mantenerlas permanentemente ajustadas al entorno y proyectadas en el tiempo.

EL PLAN EFECTIVO

Nos movemos en un mundo lleno de cambios e incertidumbres. Lo que ayer fue verdad hoy es historia. La globalización de la economía, la apertura de los mercados, el desarrollo de la tecnología, la aparición de la revolución en las telecomunicaciones, están destruyendo las barreras tradicionales. Parece que estuviéramos por llegar al final de las fronteras. Ya los negocios no tendrán las barreras geográficas y territoriales del pasado.

Como consecuencia vendrá la desregularización de las economías, la homogenización de los productos y la clientelización de los mercados.

Será entonces necesaria una nueva definición y visión de los mercados, las organizaciones tendrán que volcarse hacia los clientes y hacia la calidad en los productos y en los servicios, para constituirse en la verdadera ventaja competitiva. Para facilitar todos estos procesos, el Estado se modernizará, se privatizarán las actividades no sensibles a la seguridad nacional, y los particulares tendrán que prepararse para asumir

la gestión de servicios y tareas, antes en manos de la Nación.

En todo este contexto la competencia se hará más intensa y agresiva, donde la sobrevivencia de las organizaciones ineficientes e ineficaces, o sea, no productivas, se verá cada vez más amenazada.

El cambio y la innovación serán la constante, donde la capacidad de respuesta se vuelve un elemento estratégico fundamental. Las alianzas estratégicas tendientes al logro de sinergias organizacionales empezarán a comandar el mundo de los negocios.

Aparecerá, entonces, la reingeniería organizacional como estrategia para dinamizar las organizaciones, hacerlas más flexibles, más planas, más orientadas al mercado y al cliente. La organización virtual, las organizaciones en red, las organizaciones autodirigidas (*empowered organization*) y las organizaciones inteligentes (*learning organization*), serán alternativas para enfrentar un entorno agresivo y dinámico.

El gerente tendrá que ser un nuevo gerente. Con mucha capacidad de liderazgo, especialmente con mucho liderazgo visible y, por tanto, con una visión muy clara del negocio. El equipo de trabajo será el motor de la gestión empresarial.

Esa visión le permitirá estar en el control de la gestión, en la coordinación, en la orientación de la compañía y cada vez menos en su operación.

El gerente será, pues, ese visionario de la aldea global, característica de las organizaciones del futuro. Su función de líder se reflejará en la dirección del talento humano hacia el logro de los objetivos y estrategias de la organización. Su presencia visible en transmitir la visión, la misión, los objetivos y estrategias de la organización, haciendo y liderando el mercadeo interno, serán sus preocupaciones fundamentales.

El resultado final será lograr una organización con colaboradores comprometidos, integrados como equipo, claros de su misión, su visión, sus objetivos. Listos para enfrentar el cambio, para anticipar las estrategias.

Ya pasaron los días en que el trabajador era considerado y tratado en las empresas como una simple máquina. Se han superado, inclusive, los tiempos en que el hombre era objeto de estudios, únicamente con el fin de aumentar su productividad mecánica.

Hoy el hombre se impone y domina a la empresa. El trabajo ha vuelto a humanizarse. Hoy se reconoce al hombre como centro medular de la empresa, alrededor del cual giran todas las demás funciones y se convierte en su principal y constante preocupación.

Al adelanto actual sobre la teoría de administración de recursos humanos han contribuido sociólogos, psicólogos, economistas y administradores. Las investigaciones y aportaciones de estos profesionales han hecho parte de las técnicas y los sistemas modernos que, en

la actualidad, se aplican en las empresas más eficientes y progresistas.

Obreros, supervisores, técnicos y ejecutivos contribuyen a la supervivencia y al progreso del mismo organismo social. El trabajo de unos repercute en el bienestar de los demás.

Si las máquinas se detienen, el organismo peligra; si las ventas decaen, la empresa sufre; si la dirección tropieza, se resiente toda la organización. Todo ello depende, al fin y al cabo, del trabajo del hombre.

¿Cómo dirigir, cómo motivar, cómo satisfacer, precisamente mediante su trabajo, al hombre que colabora en la obtención de las metas y objetivos de una organización? ¿Cómo lograr que se desarrolle en toda su dignidad humana, sin violar sus derechos y el respeto que merece como persona, antes, por el contrario, se obtenga la afirmación de su personalidad? He aquí el profundo significado de la administración de los recursos humanos.

A medida que avanzamos en el siglo XXI es alentador, para quienes hemos estudiado las organizaciones de trabajo, observar la cada vez mayor atención y reconocimiento que se da a los recursos humanos y a su administración.

El gerente de recursos humanos ha alcanzado un estatus equivalente al de gerentes a cargo de funciones principales como las de mercadotecnia, producción y finanzas.

Existe ya la conciencia entre la alta dirección de que los gerentes de recursos humanos tienen una función vital en la determinación del éxito de una empresa u otra organización.

Los gerentes de esta área han dejado de ser considerados sólo como encargados de realizar la función de convocar, seleccionar y contratar personal. En la actualidad no se les invita únicamente sino que también se espera que tengan una función activa en la planeación estratégica y en la toma de decisiones en los niveles superiores de su empresa u organización. Sus aportes son el logro de metas organizacionales que finalmente han ganado para ellos el reconocimiento que merecen. Sus contribuciones pasadas señalan también un potencial aún mayor para el futuro.

Los estudiantes que se preparan ahora para desarrollar su carrera en empresas hallan que el estudio de la administración de los recursos humanos proporcionará un respaldo de comprensión que será valioso en los puestos o cargos de dirección en todos los niveles. Sin embargo, las funciones de recursos humanos son efectuadas también por los gerentes y supervisores de línea. De muchos modos estos funcionarios tienen una mayor oportunidad de contribuir a la organización por la forma en que implementan las políticas y procedimientos relacionados con la administración de los recursos humanos.

Hemos intentado señalar, siempre que sea posible, los aportes que la administración de recursos humanos puede efectuar a la productividad: la ética, el desarrollo profesional, la igualdad en la oportunidad de empleo, la motivación, la evaluación del desempeño, el liderazgo y la comunicación, los derechos y responsabilidades de empleadores y empleados, el manejo de las quejas y reclamaciones y la profesionalización de los practicantes de la administración de recursos humanos.

OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Objetivos sociales. La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, por ejemplo, cuando permiten prácticas discriminatorias basadas en sexo, religión, raza o grupo cultural específico.

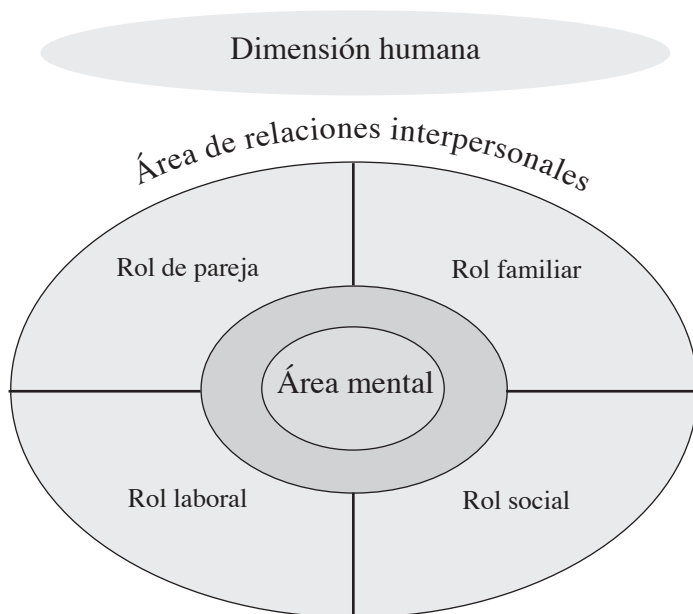
Objetivos corporativos. El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización.

Objetivos funcionales. Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso (como en los casos en que se contrata a un número excesivo de personas) no se es objetivo (productivo).

Objetivos personales. La administración de los recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada in-

tegrante lograr sus objetivos personales en la medida en que sean compatibles y coincidan con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes.

A continuación encontramos una serie de esquemas para tener en cuenta en la administración de recursos humanos, y finalmente se presenta un cuadro con un plan efectivo para el talento humano que se puede emplear en cualquier tipo de organización.



1. Área mental

Desarrolla una actitud mental positiva y actualización de las potencialidades de los hemisferios cerebrales.

2. Área corporal

Aprendiendo a amar, valorar y cuidar el cuerpo.

3. Área de relaciones interpersonales

a. Rol de pareja. Se enfoca a la madurez y la estabilidad en la relación de pareja.

“El disfrute pleno de la afectividad y la sexualidad”

b. Rol familiar. Búsqueda de nuestra realización en la misión de padres. Capaces de ofrecer los cuatro bienes a los hijos:

1. Amor
2. Tiempo
3. Bienes materiales
4. Formación e información útil, en un clima de libertad y estímulo para ser ellos mismos

c. Rol social. Define nuestra participación en la comunidad (contribuir, dejar huella, el ser solidario).

d. Rol laboral. Tiene que ver con la eficiencia y eficacia, el desarrollo de las potencialidades y el manejo óptimo de las relaciones humanas (trabajo en equipo).

