



La Administración de Recursos Humanos ...qué es y para quién es?

Lic. Maritza Vieytes Suquilvide
Consultora Internacional

¿Es posible pensar en la Administración de Recursos Humanos en las empresas rurales?

Hace unos días atrás, en una actividad de reflexión y capacitación realizada en el marco del Círculo empresarial, proyecto ejecutado por el Instituto Plan Agropecuario, en el departamento de Colonia con productores, sus esposas e hijos, estuvimos analizando este tema. Fue muy interesante ver que uno de los problemas que a menudo se presentan en las empresas rurales, es el vinculado con el personal. Pero más interesante aún fue el darse cuenta que el recurso humano es un capital con el que cuenta la empresa y que debe ser administrado al igual que se administran los aspectos económicos, financieros o productivos de la misma.

¿Qué es administrar? Administrar es tomar decisiones, establecer normas, reglas y procedimientos para cumplir metas, suministrando los recursos humanos y materiales necesarios para alcanzar los objetivos de la mejor manera posible. Éstas son premisas que rigen en la adminis-

tración de todo tipo de empresas, urbanas o rurales, grandes o pequeñas.

¿En qué consiste entonces la Administración de Recursos Humanos? Consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control para promover el desempeño eficiente del personal de la empresa. Al igual que en lo que decíamos en el párrafo anterior sobre la “*administración*” cuando se habla de “*administración de recursos humanos*” los criterios antes mencionados son válidos para todo tipo de empresa.

Quizás Ud. ha escuchado alguna vez que la empresa rural tiene características que la hacen diferente a la empresa urbana. Quienes lo afirman, no están teniendo en cuenta que todas las empresas tienen aspectos básicamente similares; tanto las empresas rurales como urbanas persiguen objetivos tales como: rentabilidad, crecimiento y estabilidad; todas en alguna medida buscan: fidelidad del cliente, participación en el mercado y satisfacción de necesidades y todas con mayor o menor claridad cuentan con actividades vinculadas a las áreas de marketing, producción, finanzas y administración de recursos humanos.

Administrar recursos huma-

nos significa: conquistar y mantener personas en la empresa, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. Las preguntas que Ud. se estará haciendo son: ¿cómo lograr esto? ¿Cómo hago para tomar, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de mi empresa? Para obtener sus respuestas, tome como punto de partida la aplicación de algunos procedimientos.

La Administración de RRHH implica las siguientes acciones:

- Reclutamiento y Selección
- Inducción
- Capacitación y Desarrollo
- Evaluación de Desempeño

¿Qué es el Reclutamiento y la Selección?

Los individuos y las empresas están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua. De la misma manera en que las personas se informan sobre las empresas y se crean opiniones acerca de ellas, las empresas tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir, cuando tienen necesidad de personal, si pueden o no ser admitidos. Podemos decir entonces que el reclutamiento y la selección hacen parte de un mismo proceso: el suministro de recursos humanos.

Desde el punto de vista de la empresa, el proceso de atracción y selección no es simple. El reclutamiento es el procedimiento orientado a atraer candidatos capaces de ocupar puestos dentro de la misma. La selección es el proceso de comparación entre dos aspectos: los requisitos exigidos por la empresa y las características que poseen los candidatos.

¿Cómo llega el empresario a definir esos requisitos que deberá evaluar a la hora de la selección? Si esos requisitos no son adecuadamente definidos, estaremos frente a la primera debilidad del proceso de administración del recurso humano. Es por eso que resulta fundamental seguir algunos pasos previos al reclutamiento:

- Defina el puesto que quiere llenar: piense en la función que espera que esa persona cumpla y piense en las tareas que quiere que desarrolle.
- Defina el perfil laboral que está buscando: ¿qué debe saber hacer esa persona? ¿Está Ud. buscando a alguien que ya domine la tarea o está buscando a alguien que tenga un mínimo de conocimientos y que se terminará de formar dentro de su empresa? Piense que los recursos humanos funcionan en el mercado como cualquier otro recurso: cuanto mayor formación y/o experiencia tenga una persona, mayor será su valor de mercado y viceversa, a menor formación y/o experiencia menor valor. Por tanto deberá preguntarse cuál es el costo que su empresa puede asumir frente a ese recurso.

- Defina el perfil del candidato al puesto. Pregúntese qué es lo que Ud. está buscando en relación a las características personales del mismo: ¿busca una persona que sepa cumplir órdenes o tal vez busca una persona con iniciativa que aporte ideas? O quizás necesita alguien con don de mando... piense en ello, las características personales no son un aspecto secundario en un empleado, son muchas veces (sino casi siempre) el problema del corto plazo.

Una vez definidos estos aspectos está Ud. en condiciones de realizar el reclutamiento y tiene



insumos racionalmente organizados para la selección.

Las grandes empresas invierten mucho tiempo en esta etapa del proceso, buscando evitarse los problemas y costos económicos y personales que, de no hacerlo, se les presentarán con seguridad en el futuro.

¿Qué es el proceso de Inducción?

Si Ud. alguna vez trabajó como empleado, trate por favor de recordar su primer trabajo y su primer día de trabajo... ¿supo Ud. en ese momento quienes eran los clientes de esa empresa o

quiénes eran los proveedores? O más aún ¿le contaron la historia de la empresa? Seguramente en la mayoría de los casos la respuesta será negativa.

El proceso de inducción consiste justamente en eso: en informar adecuadamente al nuevo empleado sobre aspectos esenciales de la empresa. Esto no es algo trivial, es el primer paso para favorecer el “ponerse la camiseta de la empresa” y más aún, es una muy buena táctica de marketing. Piense en lo siguiente: un nuevo empleado que inmediatamente de haber ingresado conoce aspectos esenciales y positivos de la empresa ¿sobre qué hablará una vez que se encuentre con su familia, con los conocidos, con los amigos? Seguramente el tema central será su empresa. Eso genera inmediatamente un sentido de pertenencia y un “efecto halo” ... se crea una onda de información sobre “la empresa”, y que si ésta ha sido cuidadosamente seleccionada contribuye a fortalecer la imagen de la misma. Por otra

parte cuando se hace referencia a “ponerse la camiseta”, de lo que se está hablando es de Motivación Humana. Se puede definir la motivación como el motor que nos empuja a movernos en cualquier orden de nuestro accionar como personas. La misma tiene dos aspectos: uno propio de la persona (motivación intrínseca: lo que trae la persona) y un aspecto externo a la misma (motivación extrínseca: lo que se le proporciona desde el exterior).

Estudios recientes sobre el comportamiento humano nos muestran que los individuos pue-

den motivarse a partir del poder, el logro o la afiliación. Las personas se motivan a partir del poder cuando lo que les interesa es tener un mayor status dentro de su grupo social. En cambio para quienes les motiva el logro, lo que más les importa es obtener lo que se proponen como objetivos y metas. Por último quienes se motivan a partir de la afiliación, son personas para las cuales los vínculos personales y afectivos son fundamentales.

Es por lo antes dicho que la inducción es el primer paso para favorecer la motivación externa de la persona. Ya sea porque ésta siente que al tener mayor información tiene un “*mayor status*” dentro de su grupo social, o porque al conocer por ejemplo los objetivos y metas de la empresa y los recursos con que cuenta, le será más fácil colaborar para su logro o porque al tener un espacio al inicio de su actividad dentro de la empresa siente que se le valora como persona y eso facilita la generación de un vínculo afectivo. En cualquiera de estos casos la inducción favorece la motivación.

El proceso de inducción se instrumentará una vez que se ha seleccionado la persona. Se prevé entonces un espacio exclusivo para la misma.

¿Qué información brindar en la inducción? Algunas sugerencias son:

Historia de la empresa

Logros obtenidos en la trayectoria de la misma

Objetivos que se persiguen

Quiénes son los clientes más importantes

Quiénes son los proveedores más frecuentes

A quién se reportará la persona
Las costumbres en cuanto a horarios, descansos, etc.

¿Cuánto tiempo invertir en el proceso de inducción? Tal vez sea suficiente con un par de horas o quizás una mañana. Las grandes empresas que conocen del impacto de la inducción porque llevan décadas instrumentándola llegan a dedicar hasta 2 semanas a este proceso.

¿Qué involucra el proceso de Capacitación y Desarrollo?

En el marco del proceso de capacitación y desarrollo es que deberán tomarse las decisiones



referentes a los procesos de formación que quieran implementarse en la empresa o para el personal de la misma. Esta decisión deberá estar previamente planificada para responder así a las necesidades de la empresa. ¿Cuáles pueden ser esas necesidades? Las mismas pueden estar vinculadas a necesidades de perfeccionamiento o de entrenamiento en una tarea, pero también pueden presentarse necesidades de “desarrollo”. Estas últimas están mucho más relacionadas con el favorecer “el conocimiento y la

apertura a nuevas realidades”.

Las actividades de capacitación y desarrollo resultan fundamentales en la vida de cualquier empresa, ya que no sólo permiten el acceso a nueva información, sino que generan motivación externa. Pero cuidado, porque cuando un integrante de la empresa ha participado de una actividad de capacitación y regresa a la misma, seguramente quiere instrumentar algo del “*nuevo aprendizaje*”. Cuando no se le genera el espacio, su motivación puede verse afectada al punto de llegar a descender con relación al nivel de motivación anterior a la actividad de capacitación.

Actualmente se habla de “*organizaciones que aprenden*”. Las mismas no son ni más ni menos que empresas como la suya donde las actividades de capacitación y desarrollo han sido cuidadosamente planificadas, con la finalidad de fortalecer su desempeño en el mercado y por tanto lograr dar cumplimiento a los objetivos que se han establecido de manera más eficaz y eficiente.

¿Qué es la Evaluación de Desempeño?

Los procedimientos de evaluación de desempeño no son nuevos, en el siglo XVI, San Ignacio de Loyola evaluaba el potencial de cada uno de sus jesuitas. No obstante, sólo después de la Segunda Guerra Mundial los sistemas de evaluación de desempeño tuvieron amplia divulgación dentro de las empresas.

Durante mucho tiempo los

administradores se ocuparon únicamente de la eficiencia de la máquina. Hoy en día la evaluación de desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del individuo en el puesto. Esta evaluación debe tener una finalidad de *desarrollo*, lo que implica que debe contribuir al crecimiento del personal y por tanto redundar en un mejor desempeño de la empresa en el mercado.

Existen múltiples sistemas de evaluación, algunos más completos que otros. Pero la realidad es que los aspectos centrales de la misma deben focalizarse en variables que puedan ser cuantificadas. La evaluación de desempeño no puede basarse en aspectos “subjetivos” en el “parece que...”. La pregunta entonces es ¿cómo lograr que la evaluación

de desempeño pase de ser meramente subjetiva a ser objetiva?

Algunas sugerencias son:
Defina las metas que quiere alcanzar.
Comuníquelas y négocielas con el personal que contribuirá a alcanzarlas.
Planifique con su personal el cómo alcanzarlas.
Ejecute lo que le corresponda y delegue actividades.
Dé seguimiento o deléguelo si lo entiende necesario.
Evalúe los logros alcanzados.
Enseñe a evaluar.
Permita que le den retroalimentación.

No olvide que la evaluación de desempeño no es un fin en sí misma, es un medio para mejorar el desempeño de la empresa

a través del recurso humano. Por lo que si las metas no han sido logradas tanto como si han sido superadas se deberá revisar la totalidad del proceso buscando respuesta a preguntas tales como: ¿por qué no se logró? o ¿por qué se superó lo planificado? Las respuestas pueden ser múltiples: quizás factores no controlables del entorno han influido, quizás la planificación no fue adecuada o tal vez la meta fijada fue demasiado alta o demasiado baja. Sea cual sea, la o las causas deberán ser identificadas para que en el próximo período las metas y la potencialidad de trabajo de las personas estén más ajustadas.

Recuerde “*errar es información positiva*” siempre que uno sea capaz de analizar los por qué y aprender de ello.