

# EL TRABAJADOR ES EL RECURSO MÁS VALIOSO DE QUE DISPONEN LAS EMPRESAS

PEDRO L. TITO HUAMANÍ\*  
E-Mail: pedrotito18@hotmail.com

## RESUMEN

El presente artículo trata sobre la importancia del colaborador (trabajador), hoy conocida como el POTENCIAL HUMANO, en el desarrollo organizacional. Visto así, las diversas funciones propias de la gestión del Potencial Humano, concebida en forma sistémica e integral, son vitales para obtener una mejor y mayor productividad, teniendo colaboradores altamente identificados, que garanticen el logro de la Visión y el cumplimiento de la Misión.

## ABSTRACT

This paper deals with the collaborator's (worker's) importance today known as the HUMAN POTENTIAL, in the organizational development. Seen this way, the diverse functions characteristic of the administration of the Human Potential, conceived in a systemic and integral way, are vital to obtain a better and bigger productivity, having highly identified collaborators that guarantee the achievement of the Vision and the accomplishment of the Mission.

La competencia y la apertura de mercados en el ámbito comercial, tecnológico y financiero que condicionan la globalización en el mundo obligan a todas las empresas e instituciones a preguntarse sobre los estilos de organización y las estrategias que adoptarán para enfrentar una situación de

hipercambio e hiperobsolescencia constante y en extremo compleja. En ese orden de ideas, las empresas tradicionales y estáticas que no marchan al ritmo de estos tiempos están destinadas a fracasar, por su incapacidad para mantenerse al día con relación a la evolución de su demanda (atención satisfactoria de su

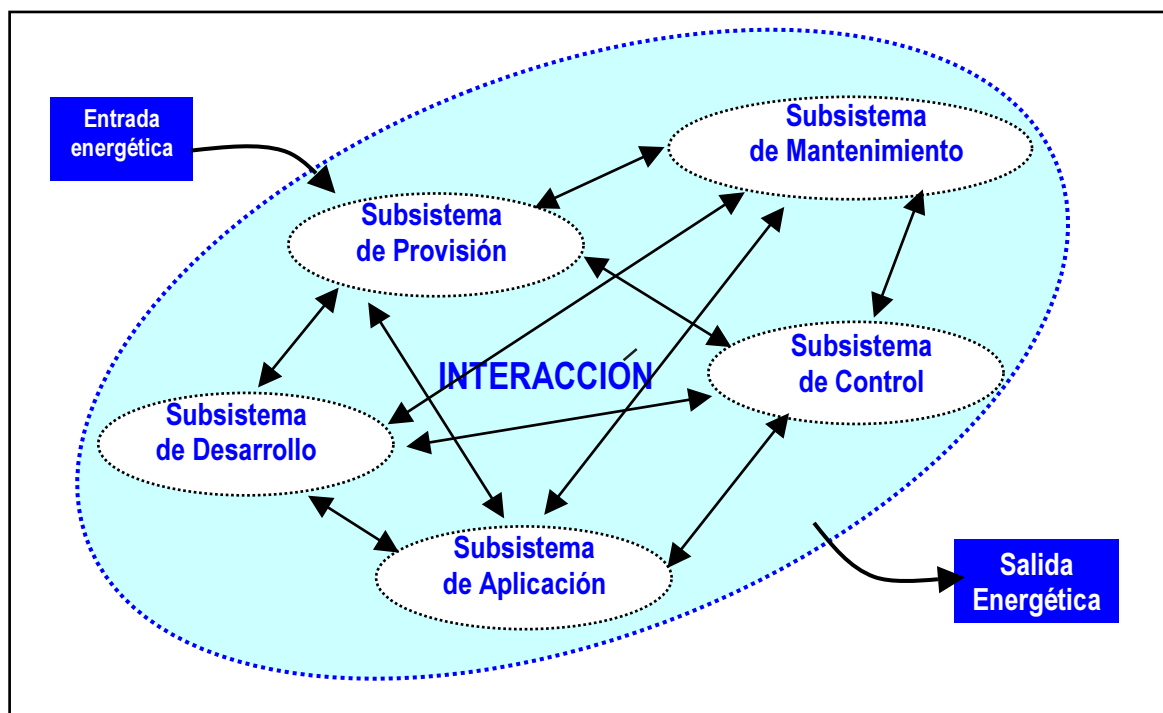
\* Licenciado en Administración, UNMSM. Egresado de Maestría en Gestión Empresarial, UNMSM. Estudios de especialización en ESAN, Universidad Cayetano Heredia y Universidad San Ignacio de Loyola. Docente Auxiliar de la UNMSM, Escuelas de Administración y Negocios Internacionales. Consultor en Comportamiento Organizacional y Gestión de Recursos Humanos.

mercado) y a los cambios tecnológicos, comunicacionales y estilos de gestión que les afectan por el lado de la oferta.

El escenario antes descrito condiciona a los líderes organizacionales a priorizar sus presupuestos de mejora –que por lo general son exigüos–, ya sea para la adquisición de maquinarias y equipos, reestructuración de procesos, desarrollo y capacitación del personal, entre otros. Sin embargo, del total de inversiones anuales que fijan las empresas, a excepción de las transnacionales y algunas nacionales con visión de futuro, la mayoría de nuestras empresas destinan partidas ínfimas al rubro de Capacitación de Personal, fundamentalmente por cuanto nuestros empresarios conciben que el reciclamiento de los conocimientos y habilidades de sus trabajadores no justifica los gastos de capacitación en que incurren sus representadas; mas por el contrario, piensan que tales exigencias sirven en la mayoría de las veces para satisfacer el ego del trabajador. Al respecto, el último estudio de la Sociedad Americana de Desarrollo<sup>(1)</sup> desdice lo argumentado por este sector de empresarios, por cuanto demuestra que toda inversión en capacitación y desarrollo

de personal genera ingresos equivalentes en promedio tres veces el monto original.

Ahora bien, ¿cómo modificar la idiosincrasia del empresariado nacional, principalmente de aquellos que provienen de las Pymes, que todavía siguen razonando que la mejor inversión para reflejar niveles de solidez y fortaleza empresarial son las adquisiciones en instalaciones, maquinarias y equipos modernos?, ¿cómo convencer a dichos empresarios que el capital mas valioso de que disponen sus organizaciones son sus colaboradores (trabajadores) y que para conseguir su desempeño efectivo (eficiencia + eficacia) no sólo basta modificar conductas y percepciones, sino fundamentalmente actitudes tal como postulara hace 50 años Douglas Mc Gregor con la «Teoría Y»<sup>(2)</sup> Definitivamente a los Administradores que tenemos formación académica no nos queda ninguna duda de que el Recurso Humano (RR. HH.), mejor aún el POTENCIAL HUMANO, viene a ser uno de los recursos más valiosos de que disponen la empresas. Siendo éstas las interrogantes que motivan el presente comentario, me permito exponer las razones de mi afirmación:

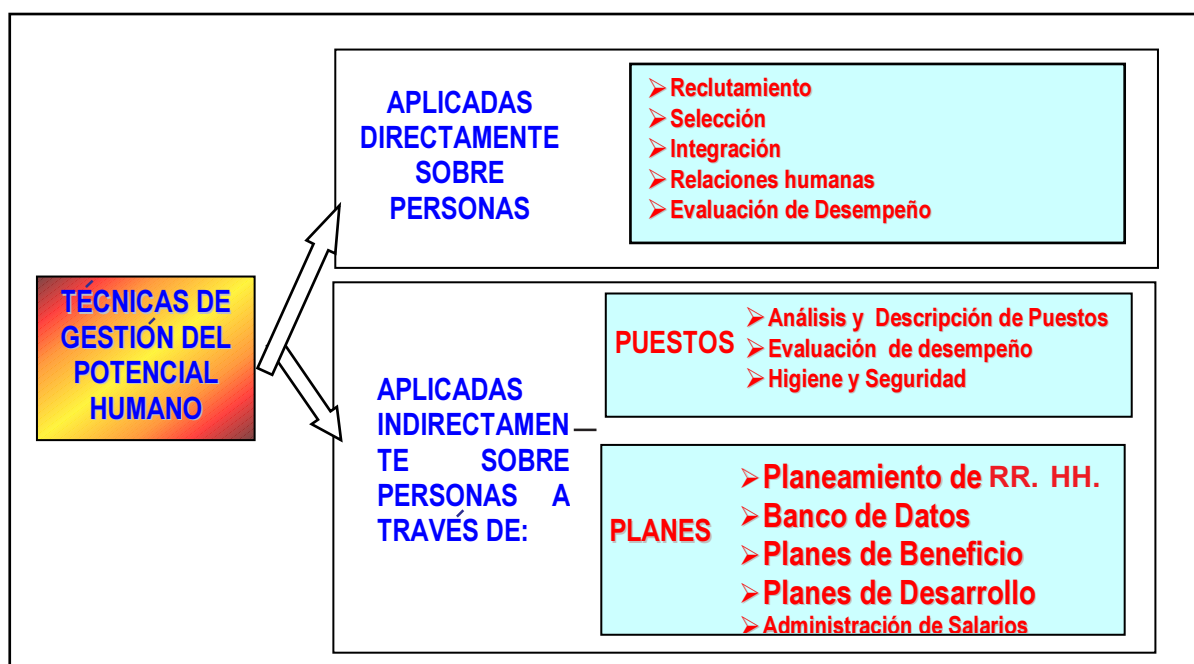


Hoy en día, el colaborador (trabajador) en la empresa juega un rol predominante para que la organización logre ser competitiva. La competitividad se da tal como la define el Prof. Michael Porter, de la Universidad de Harvard, es «cuando los productos o servicios que genera una empresa tienen valor para el cliente».<sup>(3)</sup> Esto conlleva a pensar que en la empresa no sólo se debe tener un Plan Estratégico, como instrumento de gestión gerencial o un *software* aplicativo de la última generación. Para alcanzar la competitividad, un ingrediente fundamental es el poder tener una fuerza laboral donde se logre una interacción adecuada entre el hombre y el puesto. Esto significa que los conocimientos, destrezas y las aspiraciones aportadas por la gente deben compatibilizar con los requerimientos y recompensas de los puestos de trabajo. Una gestión efectiva del Potencial Humano genera una fuerza laboral motivada e integrada con los valores, creencias, hábitos y costumbres positivos, condicionantes para forjar e institucionalizar una cultura de cambio en las organizaciones.<sup>(4)</sup> El trabajador en este contexto es consciente de producir con calidad, cumpliendo las especificaciones técnicas que exige el puesto, evitando el reproceso y tratando de bajar a su mínima expresión el desperdicio. ¿Cómo se logra esto? A través de

las distintas actividades que la empresa desarrolla como parte de la Gestión del Potencial Humano.

### LA GESTIÓN DEL POTENCIAL HUMANO COMO SISTEMA INTEGRADO

Existen puestos que han sido descritos previo análisis detallado, a la espera de ser cubiertos en su momento. Se tienen criterios de reclutamiento y selección en base a una medición de los requerimientos del puesto para luego evaluar las características personales y habilidades de los candidatos, seleccionándose a los mejores en base a un sistema racional. A cada persona que ingresa a la compañía, antes que exigir la eficiencia en su rendimiento desde el inicio, se le socializa progresivamente a través de *Programas de Inducción*, en el que se le inculca los valores y creencias de la organización, generando un compromiso y una mística de trabajo. Por otro lado, los puestos en la organización fueron ponderados, asignándose en cada posición un puntaje relativo basado en lo que hace y de acuerdo a sus responsabilidades. Cada puntaje, previo análisis de regresión y considerando la política salarial de la empresa con relación al mercado



laboral, tiene asignado su respectivo salario, el cual conlleva equidad interna y externa. Vale decir, cada trabajador siente que recibe un salario justo por lo que hace. Existe una estructura salarial que periódicamente se revisa con el aporte de la representación gremial, de modo que los aumentos salariales que reciben los trabajadores están basados en el buen desempeño alcanzado en un tiempo determinado. Se ha establecido un método sencillo de reforzador de conducta basado en principios del «condicionamiento operante», donde el buen desempeño es percibido como portador de recompensas. El desempeño es evaluado a intervalos variados por familia de puestos durante el año. Para ello, se han convenido logros y metas en un marco de armonía entre trabajadores y directivos, sin descuidar los propósitos organizacionales, construyéndose métodos con estándares reales que permiten evaluar de manera adecuada el desempeño en cada familia de puestos de la empresa. Los trabajadores conocen que existen rutas de carrera que les permitirán con el correr del tiempo crecer de manera integral, como profesionales y seres humanos en la empresa. En suma, el RR. HH. que se describe en este sistema en condiciones ideales –pero que no está lejos de serlo en la práctica– opera bajo normas racionales, donde cada actividad es debidamente planificada y calculada.<sup>(5)</sup> Al trabajador se le valora como ser humano, tratándole como corresponde, sólo que como contraparte se le exige identificación, cierto comportamiento y resultados concretos, para poder recibir tales beneficios mientras dure su permanencia en la organización.

## **ACTIVIDADES PROPIAS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Una Gestión del Potencial Humano, tal como se ha descrito, es propia de organizaciones que operan en economías de libre mercado de las que formamos parte; que funciona bajo una filosofía propia de la «Teoría de la Relatividad» de Einstein; vale decir, el tiempo lo impone el mercado, donde los productos y servicios que

oferta la empresa deben llevar el sello de **GARANTÍA Y CALIDAD**.

En este contexto, el colaborador (trabajador) tiene la enorme responsabilidad de viabilizar que la empresa subsista y se desarrolle en el tiempo. Ahora bien, para que todo lo antes mencionado sea posible, se requiere que los siguientes condicionantes sean tomados muy en cuenta por la organización:

1. La función de Gestor del Potencial Humano en una empresa debe ser desempeñado por un profesional con formación Universitaria en Administración o especialidades afines, sumamente capaz y con la visión moderna de cómo debe gestionarse tal recurso en la actualidad.<sup>(6)</sup> Esta persona, tanto por sus cualidades personales como profesionales, es el arquitecto en la construcción de las características que se han descrito. Debe cumplir una gestión eminentemente directiva, macro-organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra más vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de control. De modo que ya no podemos postular que la persona encargada de esta delicada función en la empresa sea un improvisado, que el único mérito que tiene es el de ser familiar cercano de uno de los directivos. Esta afirmación, lamentablemente en nuestro medio muchas veces se puede corroborar en empresas familiares donde no hay una «transición generacional» en la conducción del negocio. Pareciera que sólo se interesan en crear en su empresa un nepotismo, o rodearse de personas que jamás cuestionarían sus ideas. Muchas veces estas empresas se convierten en la oficina de empleo de los familiares cercanos que no poseen las características requeridas para la posición. Las Universidades y Centros Superiores tienen el reto de fomentar la sucesión gerencial: la generación de reemplazo se tiene que

formar con el tiempo; claro está, si deseamos que la empresa perdure. De allí, que no podemos seguir fomentando la creación de sistemas de potencial humano que dejen de contribuir al aumento de la competitividad de la empresa.

2. En otras circunstancias, se cree que un buen Gerente de Recursos Humanos es aquel que tiene buenas habilidades para entablar relaciones sociales, principalmente con los representantes gremiales, lo cual creemos que está bien, pero que es insuficiente si se pretende hacer de esta función el motor del cambio para desarrollar la organización.
3. El otro ingrediente fundamental para que se gestione competitivamente los Recursos Humanos es la concepción y percepción de los Directivos de la organización en la valoración e importancia de este sistema en el desarrollo organizacional. Así como se le da importancia al diseño y cumplimiento de los planes estratégicos y operativos en la empresa, también se le debe dar la debida importancia al sistema del Potencial Humano, más aún si tenemos en cuenta que a través de los trabajadores hacemos realidad los objetivos y metas propuestas. Ello implica que aquel empresario proactivo, que analiza constantemente las influencias externas en el tema de RR. HH. tiene que dejar de operar con actitudes y conductas propias de escenarios pasados, *dando un lugar privilegiado en el equipo decidor de la Alta Dirección al Gestor del Potencial Humano, para que participe en el diseño y ejecución de las políticas de desarrollo empresarial.*

Para ratificar este punto de vista profesional, si todavía subsisten algunas opiniones discrepantes, a modo de conclusión debo indicar que aquel colaborador (trabajador) comprometido, que es reconocido por su aporte hacia la organización, con una política institucional de valoración como personas y una motivación constante, por muy simbólico que esto fuere, **«se pondrá la camiseta de su empresa, porque sabe que le reconocen y valoran su aporte al desarrollo organizacional»** mostrando una mayor productividad, muchas veces superiores al 100%. Como contraparte, habrá que preguntarse si con los otros recursos de que dispone la empresa podremos garantizar rendimientos superiores al 100% de eficiencia. Sospecho que no, y si algo de ello ocurre será muy esporádico y con costos muy elevados para la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Robert HENKOOFF. *De dónde vienen los Trabajos*. Revista FORTUNE, Octubre 1992, USA.
- Douglas Mc GREGOR. *El lado humano de la empresa*. Editorial McGraw Hill, México, 1980.
- Michael PORTER. *Estrategias Competitivas*. Edit, CECSA, México. 1995
- Jaime MARISTANY. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Prentice Hall; Argentina; 2000.
- Idalberto CHIAVENATO. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw Hill; Colombia, 2000.
- R. WAYNE MONDY & Robert NOE. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Prentice Hall; México; 1997.