



ENSAYO

Gerencia de Recursos Humanos en Venezuela

80

VISIÓN GERENCIAL

Introducción

En el mundo de la gerencia venezolana la manera de ver las cosas ha cambiado de forma significativa en las últimas décadas, al pasar de una situación de relativa abundancia económica a un ambiente caracterizado por la escasez de recursos, creciente complejidad y acentuado dinamismo.

A la luz de las nuevas realidades, aquel modelo basado en el interés por la producción, por parte de la gerencia, sin considerar el elemento humano ha perdido vigencia. Las prácticas gerenciales de hoy tienden a favorecer la condición humana del trabajador. Porque cuando se piensa en la gente que trabaja en las organizaciones-llámesele personal, trabajadores, recursos humanos o capital humano- se reconoce que toda empresa o institución está formada por personas.

Las organizaciones venezolanas requieren de estrategias que les permitan participar con efectividad en el espacio global. Por tanto, se hace necesario contar con un personal dispuesto y capacitado para establecer y alcanzar metas, haciendo un uso adecuado de los otros recursos. Ya Naím (1989), ha hecho referencia a la importancia del personal al plantear que no puede haber organización exitosa que no gerencia adecuadamente sus recursos humanos.

Administración de Recursos Humanos

La administración de los recursos humanos no es una actividad nueva. Esta disciplina constituye el resultado histórico e integrado de la contribución de numerosos eventos y pioneros. Sería imposible pensar en la construcción de las pirámides egipcias, o de la muralla china, por ejemplo, sin la existencia de una función de dedicada a reclutar y organizar millares de trabajadores; adiestrarlos, guiarlos y a controlar sus actividades.

En su larga historia hasta principios del siglo XIX, la administración de recursos humanos se desarrolló de manera relativamente lenta. Es en este siglo cuando surge Robert Owen, pionero en aplicación de prácticas de personal. Owen, en Inglaterra, mostró que no era necesario construir la industria sobre el trabajo barato y el abuso para con el trabajador. Marcó el camino para la legislación industrial, haciendo énfasis en el bienestar y adiestramiento de los obreros, y elaborando planes de vivienda para éstos, entre otras cosas. De hecho, George (1974), considera que Owen “Podría ser fácilmente llamado el padre de la moderna administración de personal”. (p.60).

*Licenciado en Administración (ULA), Magíster Scientiae en Administración (ULA), Profesor en la Cátedra de Gerencia General y de Recursos Humanos de la Escuela de Administración y Contaduría Pública de FACES, Universidad de Los Andes.

La función de administración de personal o administración de recursos humanos es definida por autores como Dessler (2001), y Werther y Davis (1995), como aquellas prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas, pensando en el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización. La finalidad básica de la administración de personal es lograr que los trabajadores contribuyan a alcanzar las metas de la organización, mientras directa o indirectamente van a satisfacer sus necesidades individuales o colectivas.

Orígenes de la Administración de Recursos Humanos en Venezuela

Los inicios de la administración de recursos humanos en Venezuela coinciden con la explotación del petróleo. Con la llegada al país de las multinacionales petroleras también llegaron técnicas y prácticas administrativas; entre ellas, aquellas relacionadas con el manejo del personal. Estas empresas, alrededor de los años cuarenta del siglo pasado, comenzaron a ocuparse de aspectos hasta ese momento descuidados por las organizaciones nacionales. Beneficios adicionales al salario monetario, tales como servicios médicos y dotación de viviendas, fueron algunas de sus aportaciones básicas. (Garbi y Piñango, 1988).

Durante los años cincuenta y sesenta se incorporó en muchas de las organizaciones nacionales la figura del jefe de relaciones laborales. Una vez más, las empresas petroleras fueron pioneras en incluir esta figura en sus departamentos de administración de personal. (Garbi y Piñango, 1988). El perfil del jefe de personal correspondía –y todavía se mantiene en muchas organizaciones venezolanas- al de la persona encargada de ejercer “vigilancia”: alguien que verificaba la asistencia de los trabajadores, amonestaba al personal, ponía “mano dura” al chequear la labor de los trabajadores, y otras. Tener preparación formal, al parecer, no era tan necesario.

Los años setenta pueden ser considerados como la época de la profesionalización de la función de

personal en Venezuela. Aparecen los profesionales universitarios especializados en el área –los relacionistas industriales- , y se da mayor importancia a la tecnificación y aplicación de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, adiestramiento y la administración de sueldos y salarios. (Garbi y Piñango, 1988).

En esta etapa comienzan a entrar los psicólogos en las empresas. Se inicia la aplicación de pruebas psicotécnicas para selección y se hace énfasis en la motivación y en la satisfacción de las necesidades de los trabajadores.

La década de los ochenta se caracteriza por la aparición de las gerencias de recursos humanos en el país. Comienzan a ocurrir cambios importantes, por cuanto se percibe un mayor interés en el trabajador como persona. La gerencia de recursos humanos empieza a tener una preocupación mayor por mantener relaciones cordiales y satisfactorias con sus trabajadores. Se profundiza –y se quiere mejorar – en temas tales como la motivación de los empleados, la comunicación interpersonal, la planificación de carreras y la compensación, entre otros.

En los noventa se comienza a plantear y a debatir sobre el carácter estratégico de la gerencia de personal. Son los diversos cambios en el entorno nacional e internacional lo que motiva a las organizaciones venezolanas a darse cuenta de que algo estaba ocurriendo en el ámbito de la gestión de la gente. (Monteferrante, 2004).

Las gerencias de recursos humanos deben ser unidades más estratégicas, conocedoras del negocio, y estar muy atentas al entorno. Debe participar, de manera dinámica, en el desarrollo y la puesta en práctica de la estrategia de la organización.

Gerencia de Recursos Humanos en Venezuela. Época actual

En la actualidad, se pueden encontrar en el país unidades de recursos humanos trabajando para contribuir, de manera activa, con la estrategia del

negocio. En la medida en que aumente el número de trabajadores y se complique el manejo de los asuntos relacionados con ellos, la función de personal cobra mayor importancia en la organización. Las personas encargadas de esta función, ya sea por experiencia adquirida y/o por conocimientos obtenidos en cursos y seminarios, se convertirán en especialistas, al lidiar y trabajar con prácticas relativas al reclutamiento y selección de personal, entrenamiento, evaluación del desempeño y evaluación de los cargos, entre otras.

Sin embargo, todavía predomina en muchas gerencias de recursos humanos aquella preocupación exclusiva por la nómina y el control (tipo “vigilancia”) de personal, sin considerar plenamente la condición humana del trabajador.

Es muy probable que este contraste de los tipos de gestión guarde relación con la importancia que da la alta gerencia al manejo de los recursos humanos y al conocimiento y habilidades del personal encargado de la gerencia de la gente. (Monteferrante, 2004). En todo proceso, o prácticas, a ser implementado por la organización, es clave la visión mostrada por la alta dirección. Por tanto, si la función de recursos humanos es considerada por la organización esencial para el logro de sus objetivos, la correspondiente unidad especializada va a tener una importancia estratégica y significativa. Pero esto no siempre es así. En algunos casos, se concibe el papel de la gerencia de personal como simple administradora – unidad técnica, no estratégica – de los procesos relacionados con esa función; una unidad accesorio, cuyas actividades no influyen de manera significativa en el logro de los objetivos organizacionales.

En la época actual, predominan algunas prácticas de la gerencia de recursos humanos en la organización venezolana. Estas prácticas, en las áreas de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación y remuneración, se mencionan a continuación. (Monteferrante y Malavé, 2004; y Granell, 1997)

1. Reclutamiento.

- 1.1. Exceso de oferta de personal calificado.
- 1.2. Uso creciente de Internet como canal de reclutamiento.
- 1.3. Candidatos espontáneos o aspirantes que se presentan en las oficinas del empleador, o en la organización, en general.

Cabe destacar que a mediados de los noventa, y todavía en la actualidad, muchas organizaciones utilizan, en materia de reclutamiento, las visitas a instituciones educativas, como las universidades y los institutos técnicos. La promoción interna también fue muy usada en los noventa.

2. Selección.

- 2.1. La entrevista continúa siendo la técnica mas ampliamente utilizada. Se debe mencionar que en los años ochenta, como mencionan Garbi y Piñango (1988), era generalizado el uso de la entrevista final, por cuanto en su condición de última etapa del proceso de selección, era el principal elemento de decisión.
- 2.2. Perfil requerido: profesionales que conjuguen habilidades técnicas, conocimientos y atributos personales.

3. Capacitación

- 3.1. Tendencia a la disminución de la inversión en capacitación, especialmente en empresas medianas y pequeñas.
 - 3.2. mayor énfasis en vincular el programa de formación y/o capacitación con las necesidades de la organización.
 - 3.3. Nuevas tendencias: coaching y formación
- En los años ochenta y noventa había poca vinculación de la capacitación con los resultados de otras prácticas, como evaluación del desempeño y planificación de carreras. Además, los programas de capacitación no siempre coincidían con las metas organizacionales, más bien respondían a necesidades e intereses individuales o de áreas específicas.

4. Evaluación del desempeño

- 4.1. Utilización de métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores.

4.2. Existencia de problemas y dificultades para retroalimentar al evaluado.

4.3. Prevalece la vinculación de la compensación.

En la organización venezolana, los usos dados a los resultados de la evaluación han sido limitados, principalmente salarios. Se ha dejado de aprovechar diversas ventajas de la evaluación, como la retroalimentación al empleado, detectar necesidades de entrenamiento y las decisiones de ubicación.

5. Remuneración e incentivos.

5.1. Compensación variable más frecuente.

5.2. Asignación de bonos por rendimiento, denominados en algunas nóminas “bonos por eficiencia”, o “bonos por productividad”.

5.3. Reducción de beneficios socioeconómicos

5.4. Ajustes salariales según las condiciones inflacionarias del país.

Aparte de los cinco elementos anteriores, se agrega uno más, dada su relevancia en el campo de los recursos humanos. Este elemento es la cultura, la cual resulta de la interacción compleja de los valores, creencias y conductas del grupo. A continuación, se muestran, de manera breve, algunos aspectos relacionados con la cultura en la organización venezolana. (Granell, 1997).

6. Cultura

6.1. Alta motivación de poder, atribuida especialmente a los gerentes.

6.2. Fuerte y clara necesidad de afiliación, por cuanto el venezolano es esencialmente colectivista. Son frecuentes los vínculos especiales y las relaciones de compadrazgo.

6.3. Poca motivación del logro.

6.4. Énfasis en la organización como estructura jerárquica y en la autoridad, dando menor importancia a los resultados y al conocimiento.

6.5. Dificultades para lograr que los empleados traten con amabilidad y cortesía a los clientes.

Para los próximos años la gerencia de recursos humanos tiene ante sí una serie de desafíos relacionados con un entorno en constante cambio. Factores como la globalización, los avances tecnológicos y el aspecto pluricultural, por mencionar algunos, no pueden ser descuidados por la gestión de personal en la organización venezolana. Asimismo, se hace necesario considerar la gerencia de recursos humanos como unidad estratégica – y en esto juega un rol fundamental la alta dirección – que contribuye, de manera efectiva, con el logro de los objetivos organizacionales. Cada organización debe desarrollar y adoptar el modelo que mejor se ajuste a sus necesidades. Y, la función de personal tendrá la importancia que la organización le otorgue.

Bibliografía

DESSLER, Gary (2001). *Administración de Personal*. Trad. Pilar Mascaró Sacristán. Octava edición. México: Prentice Hall hispanoamericana, S.A.

GARBI, Esmeralda y PIÑANGO, Ramón (1988). *La Gerencia de Recursos Humanos*. En M. Naím (ed.): *Las empresas venezolanas: Su Gerencia*. Caracas: Ediciones IESA.

GEORGE, CLAUDE (1974). *Historia del Pensamiento Administrativo*. Trad. Guillermo Maldonado. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

GRANELL DE ALDAZ, Elena; GARAWAY, David y MALPICA, Claudia (1997). *Éxito Gerencial y Cultura (Retos y Oportunidades en Venezuela)*. Ediciones IESA.

MONTEFERRANTE, Patricia y MALAVÉ, José. “¿Qué están haciendo las Gerencias de Recursos Humanos en Venezuela?”. Pág. 39-44. *Revista Debates IESA*, volumen X, nº 1. Caracas, Venezuela, octubre-diciembre 2004.

NAIM, Moisés. (1988). *Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia*. Segunda edición. Caracas: Ediciones IESA.

WERTHER, William y DAVIS, Keith (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Trad. Joaquín Mejía Gómez. Cuarta edición. México: Mc Graw-Hill Interamericana de México, S.A.