

Gerencia de recursos humanos en nutrición: retos en épocas de cambio

Rita Aguado Bracho

... *La fuente de la riqueza está en la gente*

En la década de los 90 y el próximo milenio es casi seguro que aumentará la interdependencia entre los individuos, las organizaciones y la sociedad por la complejidad de desastres que deberán enfrentar: Exigencia creciente de elementos, descubrimientos de nuevos tipos de energía, nuevas tecnologías, nuevos medicamentos, inflación, desempleo y solución de otros problemas que ni siquiera, en esta época de cambios dramáticos es posible imaginar.

Los individuos y la sociedad en su conjunto responderán a estas oportunidades por medio de su invento más creativo: Las organizaciones. Estas constituyen el espacio vital que permite al hombre el desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: intelectual, efectiva y social.

La relación hombre-organización genera una gama de significados comunes que se constituyen y crecen permanentemente. Esta relación favorece y permite el crecimiento integral nuestro en la búsqueda de soluciones y debe generar el desarrollo armónico de ambos.

Cuanto mejor funcionan las organizaciones, más fácilmente podrá afrontar la sociedad los desafíos y las oportunidades de su entorno. En este sentido, uno de los desafíos centrales de esta época ha llegado a ser el mejoramiento continuo de las organizaciones a fin de tener competitividad en un mundo cada vez más complejo y exigente dentro de una economía globalizante.

El peso fundamental de este mejoramiento no estará dado sustancialmente por el equipo más sí por la mejora de la gestión basada en sólidos conceptos gerenciales dirigidos al fortalecimiento de funciones básicas tales como Calidad, Planificación y Control de la Producción, Mercadeo y Mantenimiento.

Un aspecto esencial que sustenta este mejoramiento será sin duda la gestión renovada de los recursos humanos: El activo más importante de las empresas que surge como fuente de poder para ejercer la transformación constituyéndose en protagonista del cambio.

Si los recursos humanos no son de calidad, difícilmente se podrá administrar de la mejor manera el resto de los recursos y en consecuencia, será muy difícil que se puedan obtener productos y servicios de calidad.

Sin embargo, no obstante la innegable importancia del recurso humano por ser el que garantiza el desarrollo organizacional, en su gestión diaria se desarrollan prácticas y políticas que la niegan obstaculizando el proceso de mejoramiento e impidiendo llevar a cabo los cambios necesarios de acuerdo a los nuevos enfoques de calidad y productividad lo cual sucede tanto en la empresa pública como privada.

Los profesionales de la nutrición, en el despliegue de su rol administrativo, gerencian recursos humanos, en consecuencia, participan en forma total o parcial en las funciones involucradas en el manejo de personal en cualquiera de los campos de acción de la especialidad. En este sentido deben estar preparados para intervenir en su dinámica.

En el campo de la nutrición, al igual que en empresas públicas y privadas, es común encontrar una gestión de recursos humanos reactiva más que proactiva caracterizada por una visión cortoplacista con poca participación y autonomía en la toma de decisiones, poco integrada con otros procesos, donde sus diferentes funciones se manejan en forma aislada y sin una vinculación con la planificación estratégica de la organización.

Esta falta de atención es producto de diversas causas entre las cuales se destaca el que las empresas han funcionado en un sistema que no plantea exigencias ni retos en un ámbito de abundancia económica que ha propiciado poca o ninguna preocupación por la gestión interna y en particular por el recurso humano, principalmente el sector salud.

El marco conceptual sobre el que se ha basado la gestión de las empresas es el convencional o tradicional al cual presento como funciones las siguientes.

- Descripción y Clasificación de Cargos.
Los cargos están enunciados de una manera estrecha y rígida lo cual conlleva a la separación de actividades operativas de aquellas operaciones y actividades orientadas al mantenimiento, la calidad y la seguridad lo cual produce una serie de consecuencias y efectos negativos tales como:
 - Niega el desarrollo del individuo.
 - Desaprovecha las capacidades del trabajador.
 - Limita las posibilidades de promoción.
 - Se reenumera el cargo, como al individuo.
 - Ocasiona mayores requerimientos de personal.
 - La existencia de cargos rígidos dificulta el proceso de racionalización.

Todo lo anteriormente expuesto desestimula la mejora y se constituye en barrera por el mejoramiento continuo.

- Reclutamiento y Selección.
La búsqueda y selección se hace en función del reemplazo y no de mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos al no estar articulados con políticas estratégicas de personal (casi inexistente en las empresas en general) no está en capacidad de acompañar la visión de futuro que la empresa debe tener.

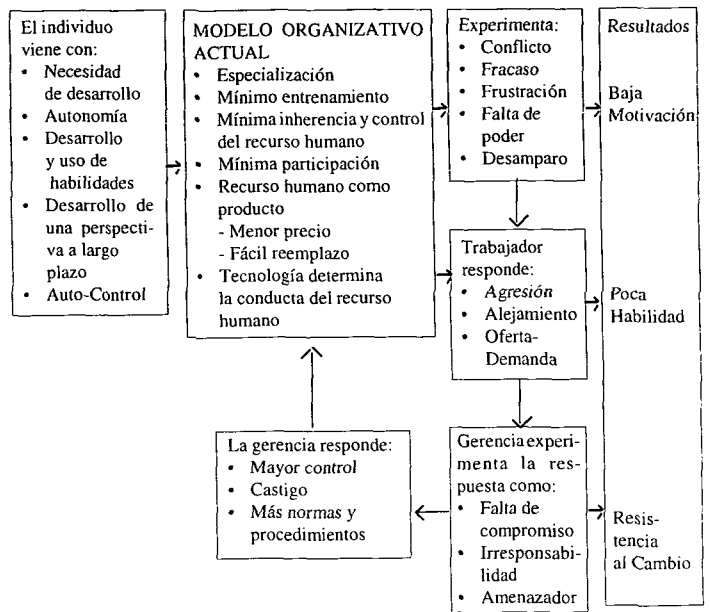
- El proceso de selección se realiza sobre la base de las capacidades actuales del trabajador y no de su potencial de desarrollo.
- El proceso de selección gira alrededor de la definición del cargo lo cual promueve y refuerza la especialización.
- Entrenamiento y Desarrollo.
- Limitados básicamente a garantizar que el personal adquiera los conocimientos y habilidades mínimas e indispensables para desempeñar la tarea específica en el cargo.

El trabajo se cumple con una visión de corto plazo desvinculado de la planificación estratégica de recursos humanos (casi inexistente).

- El entrenamiento está dirigido a los niveles mas bajos de la organización a fin de garantizar los conocimientos y habilidades para desempeñar el cargo en forma estrecha. El énfasis del entrenamiento se coloca en la parte mecánica y física del trabajador y no en su desarrollo potencial. En muchos casos no existe.
- Los programas de desarrollo para los profesionales son casi inexistentes. Cuando se dan son individualizados y están orientados a cursos de maestría y especialización.
- Evaluación del desempeño. Generalmente es inexistente. En aquellos casos en que se realiza adolece de lo siguiente:
 - La evaluación es individual y en ella se enfatiza el cargo.
 - No se evalúa con perspectiva de largo plazo pues o no existe planificación estratégica, o de existir presenta fuertes dificultades.
 - No se evalúa el esfuerzo y la contribución al grupo que hace el trabajador individual.
 - La evaluación por lo general es anual y está directamente relacionada con la remuneración lo cual que pierda importancia como elemento de planificación y desarrollo de personal.
- Sueldos y salarios.
 - * Orientado y determinado por el cargo y no por la persona.
 - * La información que suministra la evaluación está directamente asociada a la política de remuneración de la empresa.
 - * Visión de corto plazo.
 - * Excesiva diversificación de cargos que lleva a crear dentro de la empresa diferencias salariales que nadie puede explicar lo cual no es claro ni transparente.
 - * Mas que promover las ventajas competitivas derivadas del hecho de contar con recursos calificados, los obstaculiza pues se parte de la concepción errónea de mantener bajos los costos laborales.
- Seguridad Industrial.
- Esta función no ha recibido la atención que merece pues no han sido apoyadas en directrices básicas bien delineadas y comprendidas por la dirección de las empresas. La legislación, el respeto no se cumple a cabalidad. Esta situación incide en la calidad de vida en el trabajo.

Así concebido el enfoque tradicional de la Gerencia de Recursos Humanos genera una situación en la organización que produce los siguientes resultados: Baja motivación, poca habilidad resistencia al cambio (Gráfico 1). En consecuencia es un modelo que debe ser superado.

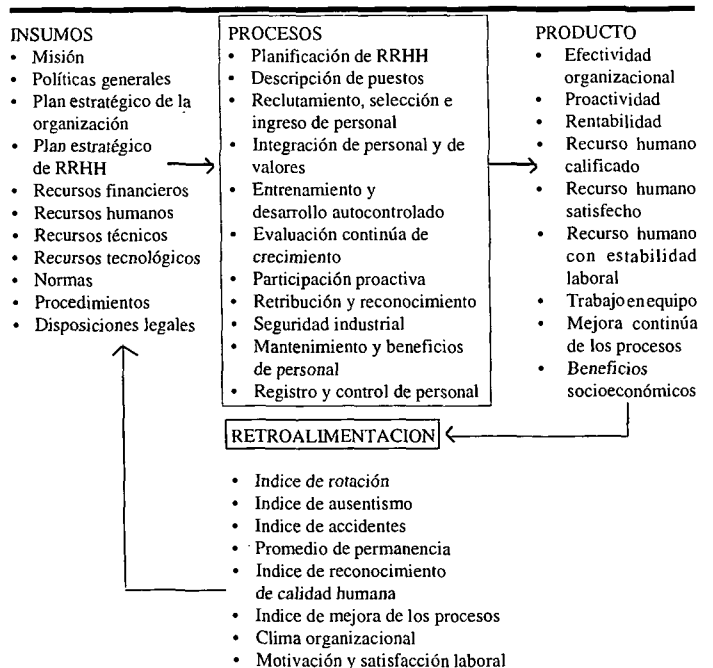
GRAFICO 1
Gerencia de Recursos Humanos . Modelo Organizativo Actual



Según lo anteriormente expuesto, al parecer la Gerencia de Recursos Humanos ha perdido vigencia y confiabilidad ante los retos planteados por los desafíos actuales que demandan organizaciones competitivas.

Surge la necesidad en consecuencia, de promover una gestión de recursos humanos en nutrición proactiva, vinculada estrechamente con programas estratégicos lo cual imprime una visión a largo plazo. Implica el surgimiento de un nuevo modelo de gestión basado en una visión sistemática de sus funciones que permitan resultados óptimos desde la óptica de sistemas y de calidad total a fin de capitalizar el principal activo de los servicios de nutrición: El hombre (Gráfico 2).

GRAFICO 2
Visión sistemática de la Gerencia R.R.H.H.



A continuación se caracterizan las funciones de la Gerencia de Recursos Humanos dentro del nuevo enfoque:

Planificación de recursos humanos.

Basado en:

- Visión de futuro de la organización.
- Análisis de necesidades de la organización.
- Integración con la planificación estratégica de la organización.
- **Descripción de puestos.**
- Amplios, genérico y flexibles.
- Incorporación de funciones de mejora, control y mantenimiento.
- Susceptibles a cambios y modificaciones permanentes.
- **Reclutamiento y selección.**

Basado en:

- Habilidades necesarias.
- Potencial de desarrollo.
- Capacidad de compromiso y realización de aportes a la organización.
- Capacidad de aprendizaje y desarrollo.
- Capacidad de autocontrol.
- Desarrollo de iniciativas propias.
- Disposición a aprender.
- Potencial para trabajar en equipo.
- Valores compartidos.
- **Integración de personal y de valores .**
- Establecimiento de grupos y desarrollo de equipos de trabajo.
- Desarrollo de programas de colaboración e integración de cada proceso.
- Consolidación de los valores cancelados en la misión a través del modelaje, reconocimiento y recompensa a la creatividad y al compromiso.
- **Entrenamiento y desarrollo.**
- Desarrollo de habilidades.
- Disposición al cambio.
- Autoconocimiento y autoplanificación del propio desarrollo.
- Trabajo en equipo.
- Mejora continua de los procesos.
- **Evaluación continua del crecimiento.**

Basado en:

- Capacidad de cooperación.
- Conocimiento del trabajador.
- Aportes a mejora de los procesos.
- Aportes al incremento de la calidad.
- Iniciativas propias.
- Menos asociada al trabajo y mas al desarrollo personal.
- **Participación Proactiva.**
- En el diseño de puestos.
- En la búsqueda de implantación de mejoras.
- En la relación de cooperación con el sindicatos.
- **Retribución y reconocimiento.**

Basado en:

- Agrupación amplia de clases y cargos.
- Definición amplia del cargo.
- Premio de reconocimiento.
- Énfasis en el individuo creativo.
- Visión a largo plazo.

- Equidad.
- Sistema de seguridad integral.
- Incentivo al conocimiento.
- **Seguridad industrial.**

Orientada a:

- Individuo. Autoprotegido
- Educado
- Sentimiento de seguridad.
- **Mantenimiento de personal.**

Basado en:

- Diagnóstico continuo de las necesidades del individuo.
- Manejo de necesidades en forma continua.
- Clima organizacional positivo.

Orientado a:

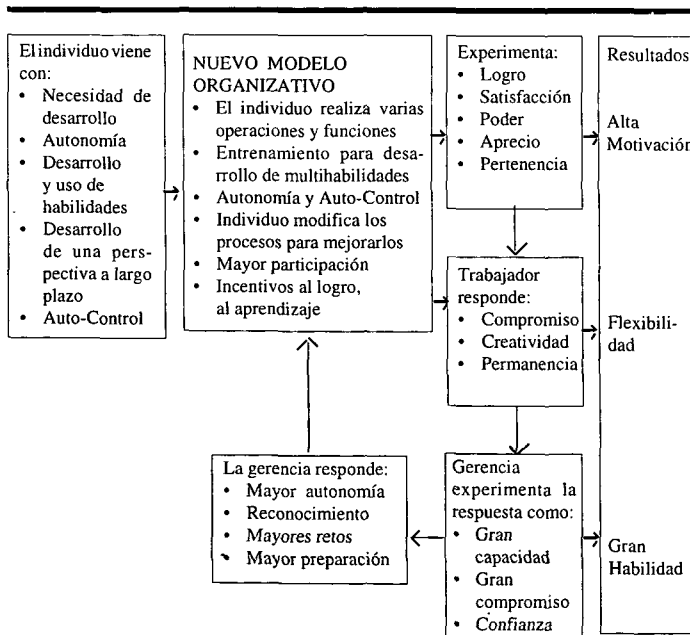
- **Registro y control de personal.**

Orientado a contar con:

- Archivos actualizados de la historia del individuo en la organización.
- Registros de informes que permitan un análisis estadístico y la formulación de indicadores e índices.

La implementación del modelo antes descrito propiciará la calidad personal, es decir, el desarrollo del ser humano mediante el cultivo de: aptitudes, cualidades, madurez de juicio, autovaloración, autocompetitividad, autogestión, autonomía, realización personal, en consecuencia experimentará logro, satisfacción, aprecio, pertenencia, todo lo cual contribuirá a la eficiencia organizacional (Gráfico 3).

GRAFICO 3
Gerencia de Recursos Humanos. Nuevo modelo organizativo



Se constituye en la forma de facilitar la participación, la polivalencia y la inestabilidad de los recursos humanos.

La aplicación del nuevo modelo de gestión requerirá avanzar en un proceso en que por un cierto período de tiempo, coexistan rasgos de enfoque tradicional con el nuevo paradigma.

En consecuencia, es necesario diseñar estrategias que permitan superar poco a poco las deficiencias del viejo modelo.

En este sentido, los enfoques de calidad total, mejoramiento continuo de los procesos, planificación estratégica y el control anticipante proporcionan el marco referencial para el desarrollo de las estrategias para el logro del nuevo sistema de vida organizacional que sustentaría la aplicación del nuevo modelo de Gestión de Recursos Humanos cuyos objetivos estratégicos serían:

- Asegurar procesos de:
 - * Integración valorativa.
 - * Desarrollo autoplanificado.
 - * Mantenimiento y apoyo en procesos de desarrollo.
 - * Liderazgo proactivo en todos los niveles de la organización.
 - * De orientación al cambio estratégico.

Todo lo anteriormente expuesto debe mover la reflexión a los profesionales de la nutrición quienes están llamados a participar activamente en la transformación de la gestión de recursos humanos en el país. Para ello, debemos prepararnos para alcanzar el perfil que demanden los nuevos tiempos y que establece como atributos los siguientes: visionario, instructivo, proactivo, entusiasta, analítico, formador, negociador, estratega organizado, carismático, diplomático, tomador de riesgos, administrador, intuitivo, de mente abierta, que inspire, comunicador, colaborador, inteligente, decidido, leal, audaz, ético, creativo, solo así podemos hacer frente a los retos de los nuevos tiempos y contribuir efectivamente a la solución de la problemática que en materia de nutrición enfrenta el país. No olvidemos que:

Si vamos a gerenciar en el cambio tenemos que hacerlo con nuestros *recursos humanos* y es *nuestra responsabilidad*, desarrollar y alimentar el capital que ellos nos proporcionan y su potencial único.

Debemos desarrollar capital humano.

REFERENCIAS

1. Armstrong, M. Gerencia de recursos humanos. Integrando el personal y la empresa. Editorial Legis. Colombia, 1991.
2. Alonso, O. Reconversión y nueva gestión de los recursos humanos en las pequeñas y medianas empresas. En: Investigación y Gerencia. Caracas, Venezuela. Fondo Editorial IG, 10 : 91-7, 1993.
3. Chiavenato, I. Administración de recursos humanos. Colombia, 2da. Edición Editorial Mc Graw Hill. 1994.
4. Crosby Philip, B. La calidad no cuesta: El arte del cerciorarse de la calidad. México, Compañía Editorial Continental, 1991.
5. Del Pozo Navarro, F. La Dirección por Sistemas. México, Editorial Limusa. 1988.
6. Escorche, V. Productividad y calidad: Manual del consultor. En: V Escorche, L Gómez Bravo & J Guzmán et al. (Eds) «Venezuela, nuevos tiempos», 1990.
7. Gilbreath, R. La estrategia del cambio. Colombia, Editorial Mc Graw Hill, 1989.
8. Naim M. Las empresas venezolanas: Su gerencia. Venezuela, Ediciones IESA. 1989.
9. Páez T, Gómez, L & Raydán, E. La nueva gerencia en recursos humanos: calidad y productividad. Venezuela, Editorial Nuevos Tiempos. 1991.
10. Tejada de López, B. La administración de servicios de alimentación: calidad, nutrición, productividad y beneficios. Colombia, Editorial Universidad de Antioquía. 1992.
11. Walton, M. Como administrar con el Método Deming. Colombia, Editorial Norma, 1988.