

**LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO DESDE UNA ÓPTICA ESTRATÉGICA Y
COMPETITIVA**



CLAUDIA PATRICIA ABELLO ZORRO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Especialista en Alta Gerencia

Director:

PEDRO NEL ESPINOSA VILLANUEVA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ, COLOMBIA

Abril 2017

Tabla de contenido

Resumen	1
Abstract	1
1. Introducción	2
2. La gestión estratégica de los recursos humanos.....	3
3. El capital humano como activo estratégico.....	5
5. Los modelos de gestión por competencias.....	9
6. La cultura organizacional y su impacto en la competitividad empresarial	11
7. El coaching empresarial como herramienta de gestión competitiva.....	13
8. Consideraciones finales.....	15
Referencias.....	17

Resumen

A nivel empresarial un factor clave en la competitividad y en el direccionamiento estratégico de la compañía es sin duda el recurso humano; de esta forma si la empresa no le agrega valor a la gestión de sus trabajadores muy difícilmente podrá consolidar una estructura organizativa que la lleve a tener éxito en el mercado y precisamente esta responsabilidad recae fundamentalmente en las directivas de la empresa.

El presente documento busca connotar la administración contemporánea del capital humano mediante herramientas sectoriales de gestión estratégica. De la misma forma, se busca identificar el impacto que tienen la cultura organizativa en la adaptabilidad de los trabajadores y las alternativas empleadas por la dirección para la solución de conflictos internos de interés.

Palabras claves: Recursos humanos, administración estratégica, dirección, competitividad, desarrollo organizacional, cultura organizacional.

Abstract

At the corporate level, a key factor in the competitiveness and strategic direction of the company is undoubtedly the human resource; In this way, if the company does not add value to the management of its workers, it will be difficult to consolidate an organizational structure that will lead to its success in the market and precisely this responsibility falls mainly on company policies.

The present document seeks to connote the contemporary management of human capital through sectoral tools of strategic management. In the same way, it seeks to identify the impact that the organizational culture has on the adaptability of workers and the alternatives used by management for the solution of internal conflicts of interest.

Key words: Human resources, strategic management, leadership, competitiveness, organizational development, organizational culture.

1. Introducción

A nivel estratégico las empresas contemporáneas han desarrollado un modelo organizativo vinculando a estrategias sectoriales de desarrollo económico y consiguientemente se ha hecho relevante promover medios de control relacionados a la gestión del capital humano como componente fundamental en la generación de competitividad y posicionamiento estratégico.

Hoy en día se pueden destacar tres aspectos relevantes que definen los marcos de actuación a nivel empresarial en lo referente a la planificación estratégica: la globalización, la gestión de los patrones de conocimiento en el contexto organizacional y el cambio permanente de modelos vinculantes. Bajo estas consideraciones las compañías han tenido que evolucionar mediante procesos de valor agregado buscando medios alternativos de integración para mantener un posicionamiento efectivo a nivel de mercados.

Como consecuencia del cambio paradigmático que han supuesto los nuevos modelos económicos, la estructura empresarial contemporánea se ha visto abocada a modificar su base productiva para garantizar una ventaja competitiva que genere reconocimiento en el mercado y consolide a largo plazo altos niveles de competitividad. El capital humano en este contexto adquiere una relevancia significativa en la medida que se le reconozca su capacidad para generar valor estratégico mediante instrumentos posicionales en su relación con los clientes y demás miembros que hacen parte del equipo de trabajo.

La gestión del capital humano es considerada una herramienta administrativa de apoyo y vinculación jerárquica a través de la cual la empresa viabiliza y formaliza los procesos unitarios sectoriales de gestión estratégica; estas prácticas son ejecutadas mediante el control de los sistemas de monitoreo laboral, cohesionando elementos importantes a nivel técnico que puedan aportar nuevas perspectivas de desarrollo por parte de los modelos de organización del trabajo que implemente cualquier organización.

Teniendo en cuenta estas consideraciones planteadas y considerando que la labor de los recursos humanos resulta crucial para edificar el éxito corporativo a futuro, el presente documento plantea el siguiente interrogante, ¿Qué relevancia tiene el capital humano en la generación de valor y en la competitividad de las empresas actualmente? La respuesta subyace en el análisis estructural de

las organizaciones desde una óptica laboral, tratándose retos actuales y perspectivas de desarrollo de recursos humanos.

2. La gestión estratégica de los recursos humanos.

Teniendo en cuenta la sectorización de la actividad económica, la gestión del recurso humano es un proceso que se ha adaptado a los modelos de planificación sustentándose en la estructura metodológica del proceso administrativo actual: la administración estratégica, la dirección sectorial y el control especializado. De esta forma los modelos de planificación están soportados en una estructura rígida, que debe ser gestionada eficientemente por parte de la gerencia para el establecimiento de planes de acción en materia laboral buscando consolidar un panorama óptimo a largo plazo.

El concepto de recurso humano se formula por primera vez como un componente esencial en las áreas de la economía social y las ciencias políticas, paralelizando su aplicabilidad al componente del *trabajo*, como elemento primario de uno de los tres factores productivos más importantes de la empresa. De esta forma se intenta cohesionar el modelo integral buscando implementar una perspectiva distinta de desarrollo que a largo plazo involucre la gestión del capital humano como un medio de implementación y desarrollo empresarial.

Durante muchos años el trabajador fue considerado un recurso que no le aportaba valor a la organización, poco diferenciable e incapaz de soportar los procesos productivos de la empresa. En la actualidad esta visión ha cambiado radicalmente y respecto a ello para Chiavenato (2002):

“Las personas, de agentes pasivos que son administrados, se constituyen en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos organizacionales. El cambio es decisivo, puesto que las personas ya se consideran socias de la organización que toman decisiones respecto a sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados negociados con anticipación y sirven al cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas” (p.19).

La complementariedad que requerían los procesos económicos hicieron cambiar de percepción a los expertos y con el cambio de la normativa empresarial se entra a considerar al empleado un elemento vital en la ejecución operativa de los procesos; es considerado un elemento que podía aportar mucho más que fuerza laboral, de esta forma se consolida el término capital humano intentando vincular la complejidad que suponía este recurso dentro de la propia empresa.

Las nuevas tendencias en materia organizativa se adecuan al entorno y debe haber un tratamiento especial a través del llamado control de gestión del capital humano; para implementar este método la empresa debe diseñar herramientas que permitan determinar problemáticas existentes para el logro de resultados de alto desempeño. En este marco los indicadores de gestión humana resultan esenciales pues permiten tomar decisiones fiables en el momento oportuno sin necesidad de alterar el modelo estratégico. De acuerdo a lo expuesto por Beltrán (2009):

“... controlar es mantener el comportamiento de los factores vitales dentro de un rango previamente determinado, durante cierto periodo. Tanto los factores vitales como sus respectivos valores, incluyendo los rangos de variación tolerable, son establecidos de manera encadenada desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo, asociados directamente a los objetivos fijados en la fase de planeación... es necesario tener en cuenta que el control de gestión se concibe sobre una empresa en funcionamiento y se basa en la continua conversión de información clave en acción proactiva, a través de la toma efectiva de decisiones”(p.24).

Un sistema de auditoría y de control de gestión específicamente para el área de RRHH debe facilitar información relevante, integral y permanente sobre el desempeño de todos aquellos que directa o indirectamente intervienen en proceso productivo de la empresa, brindando con ello conceptos cruciales para el desarrollo de cualquier modelo estructural de gestión comercial. Estos sistemas manejados por los encargados del proceso de planeación, permite autoevaluar la gestión para tomar medidas oportunas que mantengan un clima organizacional óptimo.

La gestión del capital humano debe contar con el apoyo sistémico de herramientas que posibiliten un control permanente de la actividad vista desde una perspectiva individualizada (por trabajador), abordando políticas sectoriales jerarquizadas por cargos que propendan por la mejora de la productividad empresarial y por un posicionamiento competitivo.

Para Chiavenato (2007), “Los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diversos, varían de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología empleada y con el tipo de tarea u obligación” (p.124). Todo modelo integrado de gestión humana debe adecuarse a las necesidades de la empresa y su implementación debe estar enfocada en los modelos estratégicos de desarrollo corporativo que proponen las directivas.

Estos procesos de gestión deben emplear técnicas de desarrollo por departamentos en el cual intervienen todos los miembros que hacen parte activamente de la organización: tanto la dirección administrativa como los asalariados rasos; con ello se busca sintetizar medios de control para reenfocar indicadores de gestión. El proceso comienza desde la etapa inicial del proceso de contratación laboral, pasando por los modelos que las directivas decidan implementar en términos de formación y de capacitación del personal, teniendo como mira la mejora de la productividad a largo plazo.

3. El capital humano como activo estratégico

Los recursos humanos no son propiedad de las organizaciones aunque los directivos se empeñen en considerarlo de ese modo, ellos son recursos independientes que ejercen una función determinada, bajo unas condiciones pre establecidas, entre otras cosas, posee características que los llevan a ser distinguidos de los demás recursos; en este marco la empresa debe asegurar una gestión orientada a la satisfacción plena de los empleados, promoviendo programas motivacionales y una política de progresión de carrera que inste al desarrollo estratégico de fortalezas y habilidades para lograr un mejor ambiente de cara al cliente.

Un recurso humano es valioso cuando se constituye en un elemento de ventaja competitiva y de planeación estratégica; ello se logra mediante procesos que impulsan sus conocimientos y competencias a futuro. “Los recursos humanos de una empresa se convertirán en fuente de ventaja competitiva cuando sean durables, insustituibles, inimitables e intransferibles; de manera que supongan un ahorro de costes para la organización y que generen una diferenciación con la competencia” (Garijo, 2014, pág. 18)

En el marco de estos procesos se requiere una dirección adecuada que potencie estos recursos (humanos) a modo de lograr una ventaja competitiva en el tiempo. Si bien las competencias por trabajador son vitales para cumplir una determinada labor, el secreto del éxito corporativo se basa en la sinergia entre todos los empleados, creando un equipo de trabajo sólido; esto se logra formulando unas políticas que se adopten al clima laboral de la organización, permitiendo la transformación laboral mediante procesos especializados de aprendizaje y garantizando la retención del valor estratégico generado por cada empleado en su propio espacio de trabajo.

Algo muy importante que la dirección debe hacer para consolidar al recurso humano como un activo estratégico, es posibilitar el desarrollo de metodologías que complementen la actividad de cada trabajador; acá resulta clave implementar estrategias motivacionales que faciliten a largo plazo el cambio estratégico por labor desempeñada, teniendo en cuenta las necesidades de cada empleado y conociendo a fondo sus falencias para mejorarlas (mediante evaluaciones de desempeño laboral).

Hoy en día las empresas, como parte de su modelo de gestión, deben integrar eficientemente el factor humano dentro de la estructura compositiva de la compañía, y para ello se hace necesario entender la dinámica organizacional desde una perspectiva competitiva para entender que, estos, son la clave del éxito pues agregan valor mediante sus especialidades y posiciona a la empresa generando riqueza para el accionista. Para Mejía, Bravo, & Montoya (2013):

“...el talento humano no puede desarrollarse de manera espontánea, se necesita de un complejo estructural que permita potenciar al trabajador respaldando su talento humano, independientemente del lugar que ocupe dentro de la jerarquía laboral. De esta forma, el objetivo principal de una organización empresarial debe ser potenciar el desempeño del trabajador, tratando de que su acción tenga efectos en toda la cadena productiva”.

El capital humano requiere ser visto como un elemento integrador dentro de la propia cadena productiva, su talento es producto de la unión de tres elementos fundamentales: las capacidades formativas, el compromiso voluntario y la acción. Estructuralmente son muchas las capacidades que un empleado puede potenciar gracias a la gestión sectorial por competencias: la organización, el trabajo en equipo, el desarrollo especializado y la maximización operativa.

El capital humano puede ser mejorado y perfeccionado con unas estrategias idóneas, a diferencia de los activos tangibles que se desgastan con el tiempo conforme cumplen una función específica. Este puede ser administrado y compartido sin que su esencia se agote, por lo tanto tiende a ser una fuente inagotable de nuevos conocimientos y esto a largo plazo tiende a modificar los patrones comportamentales actuales.

Las herramientas estratégicas que emplea la organización en contextos diversos desde el punto de vista socio – laboral, requieren métodos altamente innovadores que ayuden a afianzar la cultura empresarial a través de conceptos claros que estén estructurados de acuerdo a la realidad interna y

externa. Las personas que hacen parte del departamento de RRHH deben conocer la realidad que conlleva dicha gestión, pues se enfrentan al activo estratégico más importante de la empresa, son ellos los que crean riqueza y valor; estos procesos deben ser implementados mediante técnicas de desarrollo que involucren estándares de desempeño para conocer la productividad y competitividad del cuerpo laboral.

4. Ventaja competitiva y propuesta de valor de los recursos humanos

Tradicionalmente los autores consideran que las ventajas competitivas están sustentadas en 3 puntos claves: la calidad del producto o servicio que se le ofrece al cliente, la reducción de costes innecesarios en materia productiva y la ubicación estratégica de la empresa en el mercado. Sin embargo la modificación de algunos factores económicos han obligado a reformular tal hipótesis; hoy en día muchos postulados apuntan a considerar a los recursos humanos como un activo estratégico generador de ventaja competitiva, el cual debe ser direccionado eficientemente para lograr un crecimiento empresarial sostenido en el tiempo.

Actualmente tanto en el contexto empresarial como en el contexto académico, se ha llegado a la conclusión de que son las personas las que soportan e impulsan la ventaja competitiva sostenible de las organizaciones independientemente del contexto al que se exponga. Las empresas necesitan integrar acciones concretas sobre las que se pueda cimentar las técnicas de desarrollo profesional de los empleados para fortalecer la vinculación empresa – trabajador. Respecto a ello Fernández (2002) afirma que “Las organizaciones deben conseguir que el desarrollo profesional sea una estrategia empresarial clave si quieren sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más competitivo y global” (p.75).

Este desarrollo profesional se formaliza cuando se capacita constantemente al trabajador, convirtiéndose en una opción empresarial que pondera esfuerzos sectoriales pensando en sobrevivir a ambientes altamente competitivos. Para maximizar el rendimiento por empleado, la organización debe dirigir programas que promuevan el desarrollo por competencias.

En este marco la llamada *gestión del conocimiento* desde el punto de vista estratégico cobra vital importancia para generar no solo ventaja competitiva en las organizaciones sino un posicionamiento acorde con la realidad del sector. Esta corriente de alto impacto, solo gestionada

mediante herramientas de apoyo y seguimiento al trabajador, sirve para proteger el conocimiento humano, clave para generar valor agregado de cara a la competencia.

La labor más importante que tiene un directivo dentro de la empresa es la de la toma de decisiones y dicha tarea conlleva la definición de variables que aporten una visión diferente a la realidad que se vive. En el campo de los recursos humanos esto se hace más complejo en la medida que no se cuenten con medios de control de la productividad; respecto a ello Lombardo (2011) es clara al afirmar lo siguiente:

“La Dirección de Recursos Humanos debe convertirse en apoyo importante en la construcción de ventaja competitiva sostenida para la empresa puesto que el éxito no radica en poseer los mejores recursos humanos sino en utilizar mejor dichos recursos, a través del diseño de adecuadas políticas de recursos humanos” (p.127).

El capital humano se llega a considerar estratégico en la medida que genere a través de su gestión valor sectorial para la organización; este tiende a ser heterogéneo y en ningún caso esta cualidad debe ser desconocida porque es la que demarca el grado de diferenciación de los procesos productivos ejecutados dentro de la propia empresa.

Los modelos competitivos se dan como consecuencia de la gestión del talento y la capacidad valorativa de los recursos humanos, y este se logra adaptando la influencia del entorno a las necesidades de la organización; es sumamente importante entender la dinámica conductiva y para ello se debe reconocer la influencia que sobre la empresa tienen los empleados, los clientes, la competencia y el mercado.

La competitividad en el mundo empresarial se liga a la productividad y con ello se debe garantizar un patrón definido de actuación. Para ser productivo es necesario integrar los capitales inversionistas, los recursos técnicos y los recursos humanos con la planeación estratégica dispuesta para el desarrollo de las actividades comerciales de la compañía. Para Velazquez (2007):

“Una organización, cualquiera que sea su actividad, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo necesita utilizar antes o después los procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de “planeación estratégica”. La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las diferentes unidades, encaminados a maximizar la eficiencia global” (p.85).

El capital humano debe ser escaso (con competencias específicas) y valioso para convertirse en fuente de ventaja competitiva, por lo tanto, la empresa no debe centrarse solamente en retener y fomentar el talento humano sino en establecer acciones pertinentes que a largo plazo maximicen el valor agregado de los empleados.

Las empresas en el siglo XXI inexorablemente deben poner sus ojos en la gestión del talento humano como fuente de competitividad e innovación constante mediante métodos de liderazgo que consoliden los equipos de trabajo y afiancen las relaciones estratégicas de cara al cliente. La calidad mediante los procesos de implementación de gestión sectorial es tan o más importante que los medios tecnológicos y la innovación de métodos y procedimientos.

5. Los modelos de gestión por competencias

El modelo de gestión por competencias está centrado en el análisis de las necesidades motivacionales que requiere un individuo para apropiarse de sus labores en cualquier ámbito: las necesidades referentes al poder, al sentido de pertenencia y al logro específico de objetivos.

Las compañías en la actualidad están en la obligación de saber gestionar el talento humano para potenciar las características de cada trabajador, no solo orientando los procesos afines según el puesto de trabajo sino también desarrollando programas estratégicos que consoliden las capacidades, los conocimientos y las experiencias requeridas en el ámbito laboral. Para (Moreno, Pelayo, & Vargas, 2004):

“La Gestión por Competencias se configura como una herramienta crucial en la medida en que supone una gestión de personal más ajustada a las características claves que posee el capital humano que compone la plantilla de la empresa y a aquellas que hacen que, también, un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente” (p.62).

Sin duda las empresas que mejor sepan adaptarse a las necesidades del empleado triunfarán y serán más competitivas a futuro. En la medida en que el recurso humano consolide sus habilidades y estas sean aprovechadas por la empresa para sectorizarse en el mercado generando ventaja competitiva, más fuerte será estructuralmente y más sólido será el modelo de gestión por competencias interno.

5.1. De la gestión por competencias a la gestión del conocimiento

El actual modelo de gestión por competencias representa una ruptura con los tradicionales modelos implementados para sectorizar las actividades dentro de la organización. Las empresas hoy en día le apuntan a los puestos de trabajo polivalentes, que requieran el desarrollo de diversas habilidades y que exijan un esfuerzo adicional.

En este marco la gestión estratégica por competencias debe estar delineada al marco organizativo que los directivos del área de RRHH tiene estipulado para el desarrollo relacional y comportamental de todos los empleados; este modelo de gestión por competencias sienta las bases técnicas para la posterior implementación de un mecanismo de evaluación de desempeño, crucial para desarrollar a futuro modelos de gestión por conocimientos.

El modelo de gestión por conocimientos parte del reconocimiento de las destrezas bases del empleado e interrelaciona tres elementos claves a la hora de desempeñar cualquier labor: el saber, el querer y el poder. Desde este enfoque la dirección de recursos humanos asume valoraciones y patrones de control que sirven para hacer seguimiento a las actividades ejecutadas por parte de los *activos intangibles* (trabajadores), asumiendo una postura que genera valor pues existe un seguimiento continuo a sus habilidades, tomándose las medidas necesarias para solucionar posibles falencias. Como afirma Diaz (2007):

“La Gestión de Conocimiento es el desarrollo en una organización de las capacidades y actividades que le permite diseñar nuevos productos y mejorar los existentes, así como modificar y mejorar sus procesos (administrativos y de producción); es el saber hacer en contexto que hoy es global” (p.42).

Esta metodología de desarrollo requiere una transformación profunda de la gestión por competencias para impedir que haya un desenfoque del verdadero objetivo estratégico en materia de gestión laboral. Una vez la empresa se apropia de este nuevo enfoque y lo implementa jerarquizadamente, se logran resultados altamente positivos e innovadores: nuevos procesos, nuevos patrones relacionales, nuevos productos y/o servicios, nuevas posibilidades de desarrollo a nivel de mercados, entre otras.

Estos *activos intangibles* (trabajadores) son considerados bienes de conocimiento, por lo tanto, si la organización los identifica, los instruye, los integra y los aplica al ambiente empresarial, y a

los procesos comerciales, se convierten en factores de éxito a largo plazo. De por sí, son muchas las compañías en la actualidad que ya se han puesto manos a la obra y han comenzado a reconocer la trascendencia que supone el conocimiento especializado en la creación y la consolidación de ventajas competitivas.

Para Drucker (2007), la gestión del conocimiento a nivel organizacional resulta trascendental en la medida que se garanticen por parte de las directivas los medios para desarrollarlo, mantenerlo y difundirlo. Este conocimiento debe hacer parte del marco estratégico de la empresa y debe insertarse dentro del propio clima laboral, desde los cargos de más alta responsabilidad hasta los de más bajo rango; con ello se pretende facilitar la creación de nuevos conocimientos especializados en el tiempo apuntando a crear valor añadido para mantener un ambiente competitivo.

Los modelos económicos avanzan a pasos agigantados e imponen complejos escenarios que deben ser tratados eficientemente para evitar que afecten la estabilidad del clima organizacional; desde esta perspectiva las personas adquieren un papel relevante en la generación de conocimientos orientados a solucionar problemáticas sectoriales. Este contexto sin duda obliga a las compañías en la actualidad no solo a desarrollar sino a mantener una cultura de aprendizaje que asegure en el tiempo una generación de ventaja competitiva.

6. La cultura organizacional y su impacto en la competitividad empresarial

Si bien todos los involucrados del proceso productivo reconocen a la cultura organizacional como un factor clave a nivel estratégico, resulta muy complejo mantener, reorientar y/o transformar esa cultura para mejorar la eficiencia corporativa. En este contexto el cambio cultural resulta fundamental, combinando visiones motivacionales y aspectos colectivamente racionales que fomenten a largo plazo la productividad y el trabajo en equipo.

No existe un único concepto de cultura organizacional, pero sí muchas comprensiones y acepciones valorativas. Para Ritter (2008) por ejemplo, la cultura organizacional tiene su origen en los llamados *valores compartidos* y representa la forma en que actúan todos los miembros de la organización frente a unos objetivos comunes; esta proporciona un marco referencial que homogeniza el clima empresarial y por lo tanto sienta las bases para definir comportamientos individualizados haciendo con ello más eficientes los procesos internos.

Por su parte para Uribe (2015), la cultura organizacional se estructura a partir de un conjunto de percepciones colectivas entre todos los miembros de la empresa frente a prácticas, procedimientos, marcos normativos y políticas organizacionales formales e informales que afectan positiva o negativamente un contexto gerenciado.

La cultura impacta directamente sobre la productividad laboral y el comportamiento de los trabajadores frente a unas problemáticas concretas, delineando unos valores colectivos que definen a largo plazo qué tan competitiva es la empresa. Respecto a ello Schein (1988) es claro en afirmar:

“La cultura debería ser vista como una propiedad de una unidad social independiente y claramente definida... Es necesario que se haya dado un número suficiente de experiencias comunes para llegar a esta visión compartida, y la visión compartida tiene que haber ejercido su influencia durante un tiempo suficiente para llegar a ser dada por supuesta y desgajada de la conciencia colectiva. La cultura, en tal sentido, es un producto aprendido de la experiencia grupal y por consiguiente algo localizable solo allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa” (p.24).

Para Schein, la cultura organizacional está compuesta por 3 niveles interrelacionales; el primero, que hace referencia a las *Producciones*, tiene que ver con el entorno físico y social que es visible y que representa la razón de ser de la empresa en términos reales como los procesos productivos, los procesos tecnológicos manejados y el comportamiento de los trabajadores frente al cliente; el segundo, tiene que ver con los llamados *Valores compartidos*, y representa la esencia del aprendizaje cultural cuando los empleados se enfrentan a problemáticas diversas que conllevan la formulación voluntaria de estrategias fundamentadas en valores relacionales; el tercer y último nivel, el de las *presunciones subyacentes básicas*, sienta las bases para la solución de problemáticas repetidas y fuertemente asentadas entre el cuerpo laboral durante largos periodos de tiempo.

Desde esta perspectiva la cultura organizacional para crear ventaja competitiva a largo plazo debe asegurar el afianzamiento de los procesos de adaptación en un sistema social jerarquizado por funciones y habilidades específicas. La dirección está en la obligación de afianzar la cohesión de todos los integrantes entorno a una cultura y a unos valores, acogiendo para ello una estrategia interna que sectorice las actividades y potencie la productividad individual.

Ahora bien, una cultura organizacional potencialmente puede llegar a ser disfuncional en la medida en que no se retroalimente la gestión interna de una forma constante, poniendo con ello en riesgo la competitividad de la empresa a largo plazo. No se puede desconocer el hecho de que una cultura funcional, independiente de su orientación, está expuesta a la pérdida de valor en el tiempo y al rezago sistémico en la medida en que se mantengan las mismas formas de desarrollo que fueron positivas en el pasado; si no hay innovación constante se pierde la eficacia en el presente y se fomenta un futuro impredecible, contexto altamente peligroso para cualquier compañía.

Hoy en día se percibe a la organización como una *pequeña sociedad* en la cual se crean valores constantemente. De este modo, el pensamiento contemporáneo está centrado en la consideración de que realmente existe una cultura variable que puede ser administrada eficientemente para el logro de unos objetivos concretos, para potenciar las habilidades de los empleados y para mantener un desempeño en el tiempo.

7. El coaching empresarial como herramienta de gestión competitiva

Las empresas hoy en día necesitan sobrevivir en mercados altamente competitivos y para ello es vital contar con un personal altamente capacitado que cuente con las competencias óptimas que permitan mantener una operatividad que se adapte a los propósitos estratégicos de la organización. Por tal motivo, Muradep (2009) sugiere implementar programas sectoriales de investigación y desarrollo personal a través del manejo del *coaching*.

La práctica del coaching en el ámbito empresarial tiene como objetivo afianzar las relaciones entre los empleados, mejorando el rendimiento individual de cada elemento del equipo de trabajo para alcanzar óptimos niveles de efectividad a largo plazo. Respecto a ello Rodríguez (2008) afirma lo siguiente:

“El coach usará diferentes enfoques, técnicas y herramientas en su trabajo con la gente, – cosa que también hacen los buenos entrenadores y profesores– pero su enfoque dominante se orientará siempre hacia sacar el potencial subyacente en la persona, más que a transmitirle información, conocimiento o habilidades. Para el coaching como herramienta gerencial una premisa fundamental es que, en algún grado, en el cerebro de quien sufre el problema se encuentra la solución” (p.21).

El coaching como método de planeación enfrenta las problemáticas que alteran los procesos colectivos de gestión y se enfoca en incrementar la productividad para que la empresa (y sus colaboradores) enfrenten el entorno de una manera más competitiva.

Potencialmente la dirigencia empresarial puede implementar por su cuenta programas de coach pero para ello se requiere contar con herramientas de apoyo y desarrollo que estimulen las competencias técnicas – laborales de los empleados; esta gestión debe estar soportada por indicadores de desempeño que evalúen el impacto que han tenido estos programas en el aumento de la productividad.

Es importante remarcar que el coaching gerencial, además de mejorar la eficiencia de los empleados, también le sirve a la propia organización para revisar normativas “inútiles” que puedan omitir procesos puntuales para el aumento de esta productividad. Estos sistemas estructuralmente sostienen los cambios conductuales y fomentan la revisión técnica para conducir al éxito empresarial en un periodo de tiempo no muy lejano (1 o 2 años).

Como herramienta de gestión, el coaching empresarial emplea estrategias de análisis que responden a las necesidades reales de la organización; antes estos escenarios, las empresas especializadas en Coaching o el encargado directo de ejercerla (directivos), elabora una propuesta que incluye procedimientos como talleres individuales, coaching individual y programas de fomento, respaldando los programas iniciales de gestión de conocimientos y habilidades.

En la actualidad resulta más práctico desarrollar en los directivos de planta habilidades de coaching, que contratar firmas consultoras especializadas en estos servicios. Para que esta consideración se pueda llevar a cabo, debe existir una relación fluida entre los altos mandos y los subalternos, asumiendo que los métodos de coaching están sustentados en relaciones de confianza entre los involucrados.

El coaching como herramienta gerencial de apoyo y gestión no debe ser impuesto arbitrariamente: si por alguna razón un trabajador no quiere pasar por esta experiencia, dicha actividad no puede llevarse a cabo porque se requiere una cohesión entre las partes involucradas en el proceso, buscando fijar metas y objetivos de futuro. Para Dilts (2010), “una de las habilidades más importantes del coaching consiste en ayudar a los demás a definir y consolidar

objetivos... sin dudas, en ausencia de un objetivo, no es posible establecer ningún sistema de recompensas o retroalimentación” (p.63).

Cualquiera sea la motivación que lleve a una empresa a desarrollar un programa de coaching, hay que tener en cuenta que el coaching como herramienta de cambio entra a delimitar un nuevo escenario provocando una ruptura con los antiguos modelos de desarrollo. Esto significa que el coaching encara una problemática, la asume, la reformula e implementa una acción de cambio que en la mayoría de los casos redefine por completo la cultura organizacional.

El coaching es la herramienta más poderosa de liderazgo y gestión vinculante que tiene a su alcance la organización para cambiar el sistema empresarial; una vez el coaching modifica los patrones conflictivos que impedían el trabajo fluido del modelo productivo, se optimiza el trabajo en equipo, se incrementa la sistematización de las actividades especializadas y lo más importante, se incorpora mayor valor agregado a los empleados de la empresa.

8. Consideraciones finales

En la actualidad las organizaciones han mostrado un profundo interés por sus empleados y por las prácticas afines a su gestión en tanto que se ha buscado asociar al capital humano como una fuente importante de éxito empresarial, posicionamiento y ventaja competitiva a largo plazo.

Los recursos humanos, como activo estratégico en una compañía, suscitan grandes problemas a nivel operativo y para ello se requiere una gestión acorde que potencie sus virtudes en pro de la eficiencia en los procesos internos. Ante estos escenarios la dirección de recursos humanos debe enfrentar muchos retos en este campo intentando conseguir que: 1) se retroalimenten los procesos que no tienen una estructura clara dentro del aparato organizativo; 2) el conocimiento sea difundido y apropiado por parte de los empleados; 3) la acción de los empleados se enfoque hacia los temas importantes de la compañía; 4) el conocimiento sea almacenado en la memoria laboral a fin de garantizar un verdadero trabajo en equipo.

La dirección debe buscar alternativas que le permita afrontar estas problemáticas, tales como implementar una estructura orgánicas más flexible que individualice las tareas dentro de la organización, establecer una cultura de cambio orientada al aprendizaje continuo y a los procesos innovadores, incrementar la eficiencia estableciendo una jerarquización en las actividades empresariales, recabar información para determinar potenciales amenazas del entorno, compartir

los resultados con los empleados y demás grupos de interés, y fomentar conocimientos y rutinas prácticas que potencien a los empleados.

Los modelos empresariales actuales han cambiado de una manera radical, los cambios continuos a nivel económico y social han influido fuertemente en los modelos de desarrollo implementados por la mayoría de las organizaciones; ante estos escenarios, se ha hecho necesario implementar acciones tendientes a asegurar no solo la estabilidad del modelo sino a accionar herramientas que permitan direccionar los procesos gerenciales eficientemente para mejorar la productividad mediante el incremento del valor agregado de los trabajadores. Cada factor productivo debe estar fundamentado en los objetivos que conllevan todos estos cambios y es en este punto donde el talento humano juega un papel fundamental. Es el recurso humano el activo más importante de la organización y como tal debe ser gestionado de la manera más eficiente posible para potenciar su impacto; elevar las capacidades del capital humano debe ser la razón de ser de una política gerencial fundamentada en el cambio continuo.

Referencias

- Beltrán, J. (2009). *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad. Guía práctica para estructurar acertadamente esta herramienta clave para el logro de la competitividad*. Bogotá, Colombia: Temas gerenciales. Segunda edición 3R Editores.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Ciudad de México: Mc Graw Hill. 1ra edición.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México D.F: Mc Graw Hill. Octava edición.
- Díaz, L. (2007). Gestión del conocimiento y del capital intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Redalyc // Revista Escuela de Administración de Negocios, núm. 61. Universidad EAN, 39 - 67*.
- Dilts, R. (2010). *Coaching: herramientas de cambio*. Barcelona, España: Ediciones Urano S.A // Romanya Valls.
- Drucker, P. (2007). *Harvard Business Review. Gestión del conocimiento*. México D.F: Deusto S.A Editores.
- Fernández, N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas. *Cuadernos de gestión. Vol. 2. Universidad de la Rioja, Logroño, La rioja, España*.
- Garijo, S. (10 de junio de 2014). La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa. Valladolid, España.
- Lombardo, L. (2011). *La gestión del recurso humano como ventaja empresarial*. Neuquén, Argentina: Universidad Nacional del Comahue.
- Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). *El factor del talento humano en las organizaciones*. La Habana, Cuba: Revista Scielo // http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000100002.

- Moreno, J., Pelayo, Y., & Vargas, A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de empresa No. 10*, 56 - 72.
- Muradep, L. (2009). *Coaching para la transformación personal. Un modelo integrado de PNL y la ontología del lenguaje*. Buenos Aires, Argentina: Management communication. Granica editores.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: La crijiá ediciones.
- Rodriguez, G. (2008). *Domine el coaching y potencie su empresa*. Caracas, Venezuela: Actualidad directiva y gerencial. 1ra edición // Centro de economía política Juan de Mariana.
- Schein, E. (1988). *Cultura empresarial y liderazgo: Una visión dinámica. 1ra edición*. Barcelona, España: Plaza & Janes Editores S.A.
- Uribe, J. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. México D.F: El manual moderno.
- Velazquez, G. (2007). *Las organizaciones y el capital humano*. México D.F: Departamento de Consultoría del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales del IPN.