

HERRAMIENTAS PARA LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS.

TOOLS FOR HUMAN RESOURCES MANAGMENT

Jaime González¹
Gisette Martínez²
Josmar Pérez³
Ero Del Canto⁴

RESUMEN

Se realizó una investigación documental bibliográfica para analizar la evolución de la gestión de los recursos humanos en nuestro país, Venezuela, principalmente durante la segunda mitad del siglo pasado y principios del nuevo milenio, dejando de manifiesto la influencia del petróleo y su impacto en la vida social, política y económica de nuestra nación, por lo que la nueva gestión de los recursos humanos se apoya en herramientas como el *assessment center*, *coaching*, *empowerment*, *outplacement*, liderazgo o motivación e indicadores de gestión, que contribuyen a la productividad de las entidades de trabajo, haciéndolas más eficaces y eficientes en un clima laboral que facilita el desempeño de los colaboradores en procura de la excelencia. Se realizó un breve análisis de cada una de ellas para su identificación y propósito, donde la técnica del *assessment center* procura contribuir a la selección de los candidatos más idóneos y capaces, seguido del *coaching* o acompañamiento, técnica que pretende despertar las habilidades y destrezas del trabajador que le permitan alcanzar los objetivos propuestos, acompañada del *empowerment* o empoderamiento, donde se considera a los colaboradores socios estratégicos y corresponsables de la gestión organizacional involucrado a los miembros de la organización, el *outplacement* que contribuye a la imagen de la organización producto de las bajas de personal por razones económicas o estratégicas, colaborando a la reubicación de los afectados en el mercado laboral, finalizando con los indicadores de gestión, los cuales nos proporcionan la información de gestión que nos permita la mejora constante en beneficio de los trabajadores, acreedores, proveedores, accionistas y estado.

Palabras Claves: *Assessment center, Coaching, Empowerment, outplacement, Liderazgo, Indicadores de gestión, Productividad, Eficiencia, Eficacia, Entidad de trabajo.*

ABSTRACT

A documental bibliographic investigation was made in order to analyze the human resource management development in our country, Venezuela, basically, during the last five decade of the past century and at the beginning of the new millennium, giving the oil influence and its impact on the social, politic and economic life of our nation, so the new human resource management is based on tools such as assessment center, coaching, empowerment, outplacement, leadership, motivation and key performance indicators, that helps to increase the productivity in organizations, making them more effective and efficient in a working environment that contribute to the performance employees, looking for the excellence. A brief analyze was made for each tool identifying and defining their purpose, where the assessment center technique contributes to choose the most suitable and capable candidates,

on the other hand, coaching is a tool that look for employees skills and dexterity, helping to achieve the proposed goals, accompanied by empowerment, that consider all the staff as strategy partners and organizational management responsible, the outplacement helps the organization image when there is a transition to reduce staffs for economics or strategy reasons, helping to relocate in the labor market the employees that have been out of the organization, ending with key performance indicator that provide information about what could improve in order to reach benefits for employees, creditors, suppliers, shareholders and state.

Key words: *assessment center, coaching, empowerment, outplacement, leadership, KPI, productivity, efficiency, efficacy, entity of work.*

- 1- Licenciado en Relaciones Industriales, Universidad Jose Antonio Paez, Venezuela.
- 2- Ingeniero Industrial, Universidad de Carabobo, Venezuela.
- 3- Ingeniero Químico, Universidad de Carabobo, Venezuela.
- 4- Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales-Universidad de Carabobo, Venezuela

1. Introducción

Los recursos humanos desempeñan un papel muy importante dentro de la organización, están representados por todas las personas que laboran en una organización y son necesarios para llevar a cabo los diversos procesos que en ella se realizan, también son los encargados de hacer uso y combinación de los demás recursos para que la organización alcance sus objetivos.

Existen diversas herramientas ó técnicas que al ser aplicadas de forma eficiente hacen que los recursos humanos sean más eficientes y efectivos dentro de sus respectivas áreas laborales, y esto mismo suele reflejarse en la propia empresa al incrementar ésta su productividad.

En el presente ensayo se identifican las técnicas de recursos humanos que son utilizadas por las empresas, el grado de importancia que le otorgan a la administración efectiva de los recursos humanos y poder identificar si existe relación alguna con la productividad de las empresas.

Existen herramientas o técnicas que propician que una Administración de Recursos Humanos sea efectiva en las empresas independientemente de su tamaño y giro, sin embargo, a pesar de que es sabido que estas herramientas les permiten a los administradores obtener mejores rendimientos y productividad en su personal, pocas son las empresas que las utilizan consistentemente para lograr sus objetivos. Tales herramientas son entre otras: *Assessment Center, Coaching, Empowerment, Outplacement*, Entusiasmo para el Éxito (motivación), Indicadores de Productividad de Recursos Humanos.

El objetivo principal del presente trabajo es determinar algunos aspectos específicos como:

1. Evolución histórica de los recursos humanos en las organizaciones.
2. Determinar la importancia de los recursos humanos con respecto al funcionamiento de la empresa.

3. Identificar las herramientas o técnicas de administración de recursos humanos más utilizadas.

Los cambios en el entorno exigen nuevas formas de gestionar a las personas basadas en el cambio, el talento y la innovación, desterrando técnicas anticuadas y obsoletas, motivo por el cual los departamentos de Recursos Humanos tienen un gran reto para neutralizar los efectos no deseado.

Como afirma Peter Kreft “Los tiempos duros y difíciles son para la gente buena y la gente buena es para los tiempos difíciles y duros”. Desde el privilegio de liderar en estos tiempos de cambio, aportemos a nuestra gente, a nuestra empresa, a nuestra comunidad una visión de futuro posible mejor al actual, movilizandoo nuestro esfuerzo para desarrollar la capacidad de crear en conjunto nuestra mejor opción.

1.1 Evolución y tendencia de la gestión humana

Antes y hasta la revolución industrial, periodo en que aparecen las máquinas de vapor la producción de bienes y servicio era prácticamente artesanal. Con las máquinas operadas mediante vapor se inicia con la producción en serie, es decir, que los procesos productivos dejan de ser artesanales o manuales e inicia la era de lo que se conoce como la industrialización, período en que la explotación del hombre por el hombre cobra auge. Y no es sino hasta cuando aparece Elton Mayo psicólogo Australiano realizar su famoso experimento de Hawthorne en una de las plantas de la General Electric en los Estados Unidos de Norteamérica, en donde pone de manifiesto y demuestra que si se trata al personal en forma humana, es decir con respeto y calidad humana y en un entorno agradable, sano e higiénico, es posible que mejore su desempeño, es en este momento en que surge el enfoque humanista en las empresas y se inicia una nueva era en los procesos administrativos de los recursos humanos en las organizaciones. A su vez, esto trae consigo la aparición del sindicalismo, la seguridad social, mayor productividad, búsqueda de un mejor nivel de vida del trabajador y la aparición de una clase media trabajadora. Dados estos factores se empiezan a desarrollar teorías que apoyan el mejoramiento en el bienestar de los trabajadores, como mecanismos de protección y mejoramiento de la sociedad en general.

El nacimiento de la gestión humana en Venezuela está muy ligado a la industria petrolera, antes de iniciarse la explotación petrolera nuestro país era una sociedad rural, con relaciones de producción cuasi feudales, predominaban las explotaciones agrícolas familiares no tecnificadas.

Es a partir del descubrimiento y explotación del petróleo en la década de los años 40 del siglo pasado, que podemos hablar del desarrollo industrial en el país. Esta explotación era realizada exclusivamente por empresas extranjeras principalmente norteamericanas y holandesas, siendo justamente estas empresas las que conforman los primeros departamentos de relaciones industriales, para poder administrar las nacientes necesidades de contratación y administración del personal extranjero y nativo que se incorporaba a la naciente industria petrolera.

Los primeros gerentes o jefes de relaciones industriales fueron personas extranjeras, ya que en el país no existían universidades que formaran talento en carreras relacionadas con la administración de personal. Con los años las mismas transnacionales del petróleo empiezan a formar internamente al personal venezolana que empieza a ocupar los primeros cargos de importancia en los departamentos de relaciones industriales.

Los primeros profesionales venezolanos que se incorporan a la industria petrolera en posiciones de relaciones industriales, por lo general no eran formados en carreras sociales, ya que al no existir un desarrollo empresarial, las universidades no formaban profesionales para este tipo de carreras. Tuvieron las empresas que formar a otros profesionales en relaciones industriales y administración de personal.

Las empresas petroleras fueron entonces pioneras en los procesos de formación y entrenamiento en el trabajo, así como, el desarrollo de personal y la sucesión gerencial. Las mejores escuelas técnicas y gerenciales estaban dentro de las multinacionales del petróleo, permitiendo suplir las carencias de instituciones universitarias e institutos técnicos en la formación del personal que requería la industria. Esta práctica continuó por muchos años como parte de las políticas de formación y desarrollo de personal, aun cuando ya comenzaban las universidades venezolanas a formar personal en carreras administrativas muy vinculadas a la gestión del personal.

Fueron las grandes transnacionales de la época como la Exxon, Shell, Texaco entre otras las que trajeron e implementaron las primeras políticas, procesos, procedimientos y tecnología relacionada con la gestión y administración de personal. Esta situación hacía que el personal que laboraba en los departamentos de personal y de relaciones industriales de las empresas petroleras estuviese tan actualizado en materia de conocimientos y prácticas de administración de personal como sus pares en las mismas compañías en los países de origen.

En los años 70 y 80 era normal las comunicaciones telefónicas entre oficinas de las empresas petroleras en Venezuela con cualquier teléfono en los Estados Unidos y Europa gracias a las redes privadas con que contaban esas empresas, en todo caso muy superiores a cualquier red telefónica pública en América Latina. Inclusive existía un incipiente correo electrónico interno cuando ni se pensaba comercialmente en el internet que tenemos hoy día.

Otra gran ventaja con que contaron las primeras personas que se formaron y crecieron en los departamentos de relaciones industriales de estas compañías era el aprendizaje del idioma inglés, lo que les permitía poder acceder a entrenamientos, revistas y libros que se editaban en los Estados Unidos sobre temas de gestión humana y que por supuesto estaban escritos en su mayoría en inglés. El proceso de captación, reclutamiento y selección de personal que las empresas petroleras mantenían era de primer orden. Acuerdos con universidades, becas de estudio en ese momento eran políticas muy novedosas y nunca vistas en el país, adicionalmente los departamentos de empleo realizaban giras por los países más desarrollados visitando universidades para captar tempranamente estudiantes venezolanos de manera de contratarlos para las empresas. Podemos concluir en esta parte que es gracias a la industria petrolera que nace, crece y desarrolla en el país la función de gestión humana.

1.2 El Proceso de Industrialización.

Así como la industria petrolera trajo inmensas ventajas y oportunidades también empezó a generar algunos problemas sociales colaterales. La emigración de personas que vivían en las zonas rurales comienza a desplazarse del campo a las ciudades buscando mejores ingresos económicos, oportunidades de educación para sus hijos y una mayor salubridad. Se generaron cinturones de miseria en las ciudades más grandes del país, la actividad petrolera no puede adsorber a todas las personas que se desplazan a las ciudades.

Para la década de los 60 comienza el proceso de industrialización del país, que consistía en la sustitución de mucho de los productos que se importaban por productos producidos en el país. Esta política era necesaria no solo por motivos económicos, sino como se mencionó

anteriormente para generar fuentes de empleo productivo en los distintos centros poblados. Se fundan las primeras empresas nacionales venezolanas y llega también al país muchas transnacionales a instalar fábricas, para producir localmente lo que antes se importaba, nacen las zonas industriales, espacios especiales en muchos casos en las afueras de las ciudades donde las empresas tendrían facilidades económicas y de infraestructura para funcionar.

1.3 La Diversificación.

Con la industrialización y la industria petrolera creciendo, el sector público empieza a crecer y comienza también a desarrollarse el sector comercial. Este nuevo boom industrial, comercial y del sector público hizo más diversa la función. Ya no solo eran los petroleros los que trabajaban los temas relacionados con el talento en la organización, otros sectores como el automovilismo con la instalación de ensambladoras en el país, empresas de alimentos, cementeras, bebidas, entre otras empiezan a ocupar también una posición de vanguardia en el desarrollo de la gestión humana en el país. Las nuevas empresas de manufactura, consumo masivo, construcción, telecomunicaciones, banca, finanzas y ministerios e instituciones públicas generan necesidades de dar respuesta a las necesidades de personal

1.4 Época de Oro.

El país se llenó de empresas grandes y medianas, en el occidente y el oriente del país la presencia de las empresas petroleras, que empezaron a generar muchas otras compañías de servicio y transporte. En el centro del país el desarrollo industrial manufacturero y de consumo masivo se fortalecía en los estados Carabobo y Aragua. En Guayana, al sur del país se desarrollan las empresas relacionadas con el sector minero, hierro, acero, aluminio, bauxita, metales preciosos, diamantes entre otras, que generaron uno de los mayores complejos industriales de la región. En el resto del país el campo comienza a industrializarse naciendo la agroindustria.

A la par que el país se industrializaba, en la capital se instalaban muchas oficinas administrativas desde las cuales se gerenciaban las sucursales del interior. Se convertía la capital del país, Caracas, en el epicentro desde la cual muchas empresas dirigían y coordinaban las funciones de gestión humana. Nuevas facultades de relaciones industriales fueron fundadas para poder formar la creciente demanda de personal para ocupar las vacantes que se abrían en las nuevas empresas. Durante la década de los 70 y 80 el país crecía de tal manera que fue necesario crear un plan de becas llamado Gran Mariscal de Ayacucho, para formar venezolanos en las mejores universidades del mundo en carreras técnicas, licenciatura y post grados ya que la formación en universidades locales era insuficiente.

Esta formación en las grandes universidades, adicionalmente al dominio de otros idiomas le dio un impulso a la función de gestión humana en el país, colocándola en los primeros puestos de la región. La nueva realidad, en donde la competencia por atraer y contratar el mejor talento se hace más fuerte, hace que la función de gestión humana alcance un avance extraordinario.

1.5 La Crisis.

Durante los 90 el país empieza a sufrir las consecuencias del modelo de explotación rentista del petróleo, que aunque en un principio sirvió para el inicial desarrollo industrial no terminaba la economía de romper con la dependencia de las exportaciones petroleras. El país vivía una especie de montaña rusa que subía cuando los precios de los hidrocarburos eran altos y bajaba cuando los precios caían. A finales de los 90 el precio del petróleo cae a

records no antes vistos. La situación política que ya venía en una crisis terrible de legitimidad de los partidos políticos tradicionales y de las instituciones esenciales como eran el Congreso de la Nación y la Corte Suprema de Justicia. De esta crisis de legitimidad era parte la Confederación de Trabajadores de Venezuela (CTV).

Por primera vez el país vivía el flagelo de la inflación y el desempleo, lo que afectó enormemente la función de gestión humana en las empresas. Ante la crisis de los precios petroleros el estado inicia la privatización de algunas empresas del área telecomunicaciones y minería, otras empresas son vendidas a transnacionales. Este proceso de privatización da un nuevo impulso a la función de gestión humana, ya que las nuevas empresas privadas operadas por multinacionales lo primero que hacen es darle foco a la función de administración de talento humano, nuevos reclutamientos, entrenamiento intensivo, compensación más agresiva entre otros temas.

1.6 El Auge de los Precios Petroleros.

Con el auge del nuevo siglo los precios petroleros se disparan a precios nunca vistos, por encima de los 100 dólares por barril. Para el país esto significa un inesperado ingreso de divisas que no son producto del trabajo, el esfuerzo y el ahorro. El nuevo gobierno socialista de izquierda, comienza un proceso de estatización de empresas privadas, por la vía de la compra y las expropiaciones. En fin dos visiones hasta ahora contrapuestas que han sumido al país en una profunda polarización y crisis que conllevó al paro petrolero de 2002 – 2003, conocida como a mayor huelga patronal latinoamericana.

Se dice que más de 32.000 trabajadores directos e indirectos fueron despedidos, conllevando a la desaparición de todo el sistema de gestión humana de la empresa petrolera. Sus iniciales políticas, normas, procesos, procedimientos y demás sistemas, hoy no existen.

El efecto de las políticas económicas, control de precios, control de cambio, criminalización de la empresa privada, nuevas legislaciones en materia laboral y comercial, podemos resumirlas en las cifras que para el año 2013 arroja CONINDUSTRIA, que en los últimos 10 años han reducido en un 50% las empresas manufactureras del país. Esta cifra nada despreciable ha traído como consecuencia el éxodo de muchos profesionales al exterior, entre ellos muchos gerentes y especialistas vinculados a la función de gestión humana. En Venezuela a diferencia de muchos otros países ha emigrado solo el personal profesional.

La función de gestión del talento humano en las empresas públicas se ha politizado, y han perdido mucha experiencia técnica y gerencial, así como, sus políticas, normas y procesos, muchos de ellos desarrollados durante la época que fueron empresas privadas nacionales o multinacionales. La desinversión en las empresas ha hecho necesario la creatividad e innovación en materia de gestión humana, por no contar hoy en día con los presupuestos necesarios para invertir en conocimiento, sistema y nueva tecnología.

2. La Gestión de Recursos Humanos.

La gestión de los recursos humanos son todas aquellas prácticas que las empresas están adoptando para aumentar la productividad en sus empleados. Estas herramientas consisten en actividades que se diseñan para coordinar a las personas que trabajan en la empresa y lograr potencializar al máximo sus habilidades.

El objetivo de la gestión de recursos humanos es construir y mantener un entorno de excelente calidad para los trabajadores para que las fuerzas de trabajo puedan rendir mejor. De esta manera, se pueden alcanzar de mejor manera los objetivos propuestos por las compañías.

En Venezuela como en algunos países de la región, la gestión de recursos humanos también es conocida como “administración de personal” o “gerencia de personal”. Al final, estos departamentos buscan tener empleados más efectivos y para eso ejecutarán diversas técnicas que los ayudarán a lograrlo. Algunas de las metas principales de los gerentes de estas áreas en las empresas es aumentar el liderazgo de los trabajadores para que puedan ser personas más eficientes. Para esto, deben crear toda una estrategia que los ayude a mejorar y aumentar las capacidades y habilidades de sus empleados. Asimismo, deben ser directivos realmente creativos, pues deben tomar en cuenta varios aspectos importantes para su estrategia como:

- La cultura corporativa de la compañía
- Objetivos de la empresa
- Deben conocer cómo llegarles a los empleados, pues no todos responden de la misma manera.
- Motivaciones de los trabajadores
- Entre otros.

Es decir, los gerentes de este tipo de departamentos tienen que ser los suficientemente ágiles como para unir los objetivos de la empresa con las aspiraciones de los empleados, para que todos trabajen por un mismo fin y pueda aumentar el rendimiento productivo y económico de la empresa.

2.1 Ventajas de la Gestión del Recursos Humanos.

Según los directivos de empresas que tienen este tipo de departamentos, las ventajas de contar con un personal encargado de aumentar las capacidades de los trabajadores con diferentes estrategias son muchas y entre ellas se pueden encontrar:

- Se alcanzan las metas de la compañía en menor tiempo, ya que las personas se vuelven más productivas.
- El ambiente laboral de la empresa mejora y se vuelve más agradable.
- La organización eleva sus posibilidades de aumentar la producción.
- Los trabajadores perciben que son protagonistas de la empresa y luchan más por obtener los objetivos.
- Aumenta la confianza del trabajador y esto se ve reflejado en las tareas.
- Los empleados se vuelven personas con más liderazgo y proactivas. Es decir, constantemente proponen actividades en pro del beneficio de la empresa.
- Los trabajadores se vuelven antes más eficientes.
- Al ver que se ha invertido tiempo en ellos, los empleados se sienten con la responsabilidad de retribuirle a la empresa las acciones y, de manera inconsciente, su trabajo va mejorando cada día más.

2.2 Recomendaciones para la Gestión del Recursos Humanos.

Para lograr una administración del recurso humano efectiva, los directivos de las empresas se valen de diferentes técnicas como capacitaciones, talleres de motivación, reconocimiento de logros, etc. Asimismo, se crean diferentes tareas recomendadas:

- Comunicar a cada empleado lo importante que es su trabajo y reconocer cuando llega a la meta propuesta.
- Resaltar que el trabajo en equipo en una empresa es de vital importancia y todos deben poner lo mejor de sí mismos.
- Delegarles actividades importantes a los empleados.

3. Técnicas o Herramientas para la Gestión de Recursos Humanos

En la actualidad se están ejecutando diversos Programas que les resultan muy eficaces a los directivos de recursos humanos. Estos pueden utilizar como herramientas las recomendaciones mencionadas anteriormente. Evidentemente, cada una de estas herramientas ayuda a sacar el máximo provecho a cada empleado, ayudándolo a descubrir cada una de sus habilidades y mostrarle cómo puede utilizarlas en pro de la compañía. Entre algunas de ellas están:

- *El assessment center*
- *Coaching*
- *El empowerment*
- *El outplacement*
- Entusiasmo para el éxito
- Indicadores de Gestión

3.1 El Assessment Center

Una gestión de recursos humanos debe ejecutar su papel desde el momento en que se hace el proceso de reclutamiento de su personal. Es lógico que, para que una empresa pueda rendir al máximo y destacarse de las demás, deba contar con las personas más capacitadas trabajando para ellos. Es precisamente por esto que las organizaciones en el país tratan de tener dentro de su empresa a trabajadores con habilidades sobresalientes y es tarea de recursos humanos ubicar a los mejores candidatos.

Para lograr eso, actualmente se están empleando técnicas de reclutamiento como el “*Assessment center*” que ayudan a los directivos a saber identificar quién es el candidato con mejores habilidades y más apto para el puesto disponible. El *assessment center* se encarga de realizar una evaluación estandarizada a través de diferentes técnicas que le permite examinar, valorar y analizar el potencial que el futuro trabajador tiene. De esta manera, se identificarán las capacidades, habilidades y experiencias del postulante. Otro punto importante de este tipo de programas es detectar el nivel de liderazgo que tiene la persona, competencias, habilidades, proactividad, capacidad de trabajo en equipo, habilidad para resolver problemas, etc.

3.1.1 Ejes de Acción del Assessment Center.

Para que un *assessment center* sea realmente efectivo, debe ejecutar ciertas tareas básicas que unen los test clásicos de reclutamiento y pruebas interactivas. En la actualidad, algunas de las que se emplean en el país son:

- Convocatoria grupal. Se cita a las personas que están optando por la vacante para poder tener un panorama general de todos ellos. Se recomienda que los grupos no sobrepasen las 8 personas.
- Ejecución de caso práctico. Se le pedirá al postulante que elabore un caso hipotético relacionado con la vacante disponible. De esta manera, se podrá analizar cómo sería la persona en el trabajo y se podría reconocer sus habilidades y competencias para la plaza.

•Entrevistas individuales y grupales. Esta es la herramienta tradicional para el reclutamiento de personal. Se trata de preguntas y respuestas al postulante de aspectos específicos que la empresa quiere conocer.

• Test psicotécnico. Son un instrumento para evaluar el nivel de desarrollo de determinadas capacidades y aptitudes. Cuando aspiramos a un puesto de trabajo, normalmente debemos pasar por un proceso de selección. Las personas seleccionadas serán aquellas que mejor se adapten a un determinado perfil personal y profesional establecido con anterioridad. Las pruebas psicotécnicas son uno de los instrumentos más utilizados, ya que permiten evaluar un amplio abanico de capacidades. Podríamos agrupar las aptitudes que evalúan las pruebas psicotécnicas en cinco grandes bloques:

- Aptitud verbal
- Aptitud numérica
- Aptitud administrativa
- Razonamiento
- Memoria

Beneficios.

Son muchas las empresas del país que han decidido ejecutar este tipo de planes. Según su experiencia, algunos de los beneficios del *assessment center* que han experimentado son:

•Reducción de sesgo en las evaluaciones. Esto se logra porque los ayuda a tener un panorama más objetivo del postulante.

•Posibilidad de observar por igual las habilidades y competencias de todos los candidatos en la misma circunstancia.

•Esta herramienta los ayuda a conocer mejor a sus posibles trabajadores para poder tomar mejores decisiones de quién tomará la plaza disponible. Con la implementación del *assessment center*, ellos pueden conocer más a fondo las capacidades y habilidades de las personas y pueden ver cómo se podrían desenvolver en el ámbito para el que se requiere.

3.2 El Coaching.

Se le llama *coaching* porque viene de la palabra en inglés “coach” que se refiere a los entrenadores de atletas en deportes. En las organizaciones, el *coaching* viene a jugar un papel similar al mundo deportivo, pues el “coach” empresarial debe ser una persona que guía a los trabajadores y los ayuda a explotar las habilidades con las que cada uno cuenta.

Tareas del Coaching

Los directores o gerentes de la administración del personal han identificado ciertas tareas fundamentales que un buen coach debe ejecutar:

- Debe guiar a los trabajadores para que alcancen las tareas propuestas por la compañía.
- Debe identificar las fortalezas y habilidades de cada empleado.
- Una vez identificados los aspectos positivos de cada persona de la empresa, el coach deberá crear estrategias para explotarlos y que estas ayuden a la institución.
- Tienen que saber escuchar a las personas que tiene a cargo.
- Deberá tener una alta capacidad de retroalimentación constructiva.
- El coach tiene que ser una persona altamente creativa y estratégica, para saber guiar a los trabajadores.
- Tiene que saber crear experiencias de aprendizaje para los empleados.

•Esta persona, deberá contar con un amplio conocimiento en el tema, pues es quien se encargará de guiar a la persona en sus labores y quien tendrá de ayudarla a cumplir sus metas.

El fin principal del *coaching* es conocer al empleado para lograr identificar los puntos fuertes y puntos por mejorar de la personas. Una vez realizada esa labor, el experto tiene como objetivo potencializar las habilidades y convertirlas en aspectos aún mejores y, por el contrario, debe luchar porque los puntos débiles del trabajador no sean una limitante y pueda utilizarlos para bien. De esta manera, las habilidades del empleado podrán ir dirigidas en beneficio de la empresa. A final de cuentas, todo esto debe ir buscando alcanzar las metas corporativas y, por su parte, los empleados puedan mejorar personal y profesionalmente.

Hay muchos programas de *coaching* que van teniendo éxito poco a poco, sin embargo, hay uno de ellos que ha logrado sobresalir y es “la conciencia del éxito” de la estadounidense Mary Tucker y la guatemalteca María Cristina de Crespo. Lo que este curso propone es otorgar herramientas innovadoras a las empresas y potencializar el desarrollo integral de los empleados. Asimismo, se espera que este tenga un impacto positivo y sea vea un efecto “dominó” en la empresa. Es decir, que se vaya reproduciendo entre todos los empleados.

Para los expertos guatemaltecos, que una empresa ejecute programas de *coaching* generará muchas ganancias, pues una organización podría percibir la efectividad de los empleados hasta siete veces más, cuando trabajan de la mano de un coach que los ayude a alcanzar las metas de la empresa.

3.3 El *Empowerment*.

Como tercera herramienta importante para las empresas se encuentra el *empowerment*. Una vez los directivos de recursos humanos han contratado a los mejores candidatos, luego han descubierto cada de sus habilidades y los han ayudado a potencializarlas con el *coaching* ahora se debe invertir tiempo en que todos los miembros de la empresa trabajen en la misma línea y ayudándose mutuamente. El *empowerment*, precisamente, busca eso.

Esta herramienta pretende guiar a la empresa para que pueda distribuir toda la carga de trabajo entre todos los empleados. Para esto, se debe crear un plan estratégico que lleve a la capacitación de los integrantes y puedan desempeñar asignaciones como toma de decisiones en momentos críticos. Es así como el *empowerment* busca que en la empresa exista una responsabilidad compartida entre todos los empleados.

Uno de los principales objetivos del *empowerment* es darles la confianza a todos los trabajadores para que puedan tener un papel más activo y propositivo en cada una de las asignaciones. Es decir, se busca que cada uno aporte, desde su rango, estrategias convenientes en pro de la compañía.

Todavía hay personas que piensan que “el ojo del amo engorda el ganado”, dicho en otras palabras “para que las cosas salgan bien, tienes que hacerla tú mismo”. Sin ninguna duda, estas personas tienen una capacidad limitada para llegar al éxito y no podrán jamás ir más lejos que lo que sus posibilidades físicas le permitan. Este es un pensamiento limitado a tener gente confiable su lado.

Por la complejidad de la vida misma, por los conocimientos que no tenemos y para poder pensar en grande, es cada vez mas evidente que no podemos avanzar solos, que debemos aceptar que necesitamos de otros y confiar en ellos. Para alcanzar una mayor prosperidad en lo que hagamos necesitamos aprender a confiar, a delegar tareas, a motivara la gente para que

hagan las cosas bien, a respetarlos y valorarlos. Necesitamos aprender a reconocer sus acciones y agradecer lo que hacen. También necesitamos a hacer reclamos firmes ante algún incumplimiento, pero siempre respetando a la persona. Debemos aprender a premiar y a fijar reglas claras de funcionamiento con quien unimos esfuerzos en proyectos comunes.

Aprender todo esto y saberlo poner en práctica, nos podrá acercar a la posibilidad de tener proyectos en paralelo funcionando. Cada vez es más importante que construyas tu capital relacional y confíes en él. La calidad de tus amistades y de tus colaboradores son una catapulta al éxito si los tratas con integridad y respeto

Ventajas:

- Mejoras en la productividad de la compañía. Esto generará un sinnúmero de cambios positivos porque todos están poniendo a la disposición las habilidades, capacidades y competencias.

- Responsabilidad compartida. Una vez que todos los trabajadores están comprometidos y funcionan como equipo, todos se hacen responsables de las metas y, entre todos, luchan por alcanzarlas.

- Aumento del liderazgo. Esto muchas veces funciona como efecto “dominó”. Es decir, si uno empieza a explotar su liderazgo, los demás también empezarán a hacerlo y, así, la empresa se verá beneficiada porque estará llena de trabajadores líderes que luchan por los objetivos corporativos.

- Aumenta el compromiso.

- Mejora el ambiente laboral. Cuando todos están trabajando por un mismo fin, el ambiente de la empresa se ve altamente beneficiado.

- Aumenta el sentido de pertenencia de los trabajadores en la empresa.

- Se tienen más opciones de soluciones ante situaciones difíciles.

- Se alcanza más rápido las metas de la empresa.

3.4 El *Outplacement*.

A pesar del buen trabajo que realicen los encargados de la gestión de recursos humanos, para mantener un buen clima laboral y aumentar la productividad de la empresa, en más de alguna ocasión se verán obligados a despedir a algún trabajador de la compañía. El *outplacement* surge en el momento que las empresas se ven obligadas a generar despidos por factores ajenos al desempeño de los empleados, como por ejemplo: factores económicos y traslado de operaciones. Esto, evidentemente, siempre generará tensión para el mismo empleado, los demás integrantes de la institución y hasta para la organización misma. Es por esto y para que el clima en la empresa no se vea tan afectado que se han creado técnicas para enfrentar estas situaciones. Una de las más utilizadas es el *outplacement*.

El *outplacement* es un conjunto de beneficios que se gestionarán para los despedidos a fin de que estas personas puedan reacomodarse rápidamente en otra empresa. El objetivo es contener, reubicar y orientar a los trabajadores que por fusiones o reestructuraciones en las planillas laborales se ha tenido que prescindir de sus servicios.

Tareas del *outplacement*.

Este tipo de programas tiene dos asignaciones específicas que espera lograr:

- Otorgarle al empleado herramientas o posibilidades de conexión en otras empresas para que sean ubicados rápidamente en el espacio laboral.

- Realizar recomendaciones con empresas aliadas para facilitarle la búsqueda de trabajo.

Ventajas:

Este tipo de programas se reconoce como “ganar – ganar”, pues se busca que ambas partes involucradas obtengan un beneficio. Es por esto que, para los directivos el *outplacement* es una especie de inversión para poder ganar con sus empleados. Algunas de las ventajas son:

- Reducción de conflictos emocionales.
- Disminución de la tensión entre trabajadores y empresa.
- Mejora en la imagen institucional.
- El clima laboral de la empresa puede no verse afectado con técnicas como esta.
- Evita conflictos internos.
- Las personas se pueden llegar a sentir gratificadas.

Una vez los directivos ya conocen los diferentes programas que los pueden ayudar a realizar mejorar su trabajo en la administración de recursos humanos, lo que les corresponde es buscar la mejor manera de ejecutarlos. Estas técnicas antes mencionadas son de mucha utilidad, siempre y cuando se empleen de la manera correcta.

Como se mencionó al principio, la gestión de recursos humanos requiere de mucha creatividad y estrategias que ayuden a que la empresa funcione mejor. Para cada una de las etapas (contratación, ejecución de labores y despido) se puede emplear una herramienta que beneficiará mucho a la empresa.

Al final, lo que estas técnicas buscan, como ya se dijo, es aumentar la productividad y mejorar un clima laboral agradable. Con la implementación de las correctas herramientas, una organización podrá percibir un cambio interno y esto se verá reflejado en múltiples aspectos de la institución.

3.5 Entusiasmo Para el Éxito.

Una persona que esta visiblemente entusiasmada puede llegar a elevar el estado de animo de quienes los rodean, eso tiene que ver con el liderazgo. Cuando te encuentras con alguien que está contento, aminado, alegre, con una sonrisa en la cara, te hace sentir que te estás perdiendo de algo. Algo sabe o hace esa persona que tú no sabes y que tú quieres saber porque quieres estar como ella.

Los líderes son estas personas entusiasmadas que tienen el poder de transmitir este sentimiento a los demás. Ellos saben que el entusiasmo es una decisión personal y no una consecuencia producto de las circunstancias. El entusiasmo se adopta como emoción de éxito y bienestar.

Difícilmente una persona puede alcanzar el éxito en lo que hace si no es bajo una buena dosis de entusiasmo y buen ánimo. Las personas logran sus éxitos porque están entusiasmadas, no al revés. Los líderes saben hacerse cargo de sus entusiasmo y cuidan que ningún depresivo se lo venga a quitar. Saben protegerlo y tesoneramente siguen los pasos para mantenerlo en alto, incluso, incrementarlo.

3.6 Indicadores de Productividad de los Recursos Humanos.

Todo proceso necesita ser controlado para llevarlo a buen término, de tal forma que resulta necesario establecer algunos indicadores o señaladores de desempeño a medida que el proceso se va llevando a cabo. “Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objetivo o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas”. Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc. Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso” (Beltrán Jaramillo, s/f:35 y 36). Dado que los indicadores de gestión son en realidad información éstos deben tener ciertos atributos para que puedan cumplir el objetivo para el cual fueron instaurados, de tal forma que entre otros, estos atributos pueden ser:

Atributos que deben cumplir los indicadores de gestión

- Exactitud • Forma
- Frecuencia • Extensión
- Origen • Temporalidad
- Relevancia • Integridad
- Oportunidad • Objetividad

Fuente: elaboración propia

Sin embargo, vale la pena tener en cuenta que hoy día son muchos los factores que afectan el desempeño de la organización, de las áreas que componen la organización y de las personas que conforman las áreas. El comportamiento de estos factores es probabilístico y no determinístico y la manera más efectiva, si no la única, de reducir la incertidumbre a niveles razonables es a través de tener información administrable”. (Beltrán Jaramillo, s/f: 37). La complejidad en la administración crece día a día y esto hace necesario comprender la globalidad de los procesos, es decir, de los factores internos y externos que los afectan, sin embargo, hay que tener en cuenta que un indicador de gestión es sólo un medio, no un fin, pero que “deben reflejar el comportamiento de los signos vitales o factores claves (algunos autores los llaman factores críticos). Así encontraremos indicadores de efectividad, de eficacia (resultados, calidad, satisfacción del cliente, de impacto, de desempeño del recurso humano), de eficiencia (actividad, uso de capacidades, cumplimiento de programas, etc.) y de productividad”. (Beltrán Jaramillo, s/f: 42). De tal forma que, “contar con un conjunto de indicadores que abarquen los factores clave descritos es garantizar la integridad de la función de apoyo para la toma de decisiones” efectiva y definitivamente, la función de administración de los recursos humanos no es la excepción.

4. Conclusiones

Si el objetivo de la organización es el crearle valor al cliente y a los accionistas, definitivamente, esta situación dependerá de los resultados que obtenga de lo bien o mal que administre su fuerza de trabajo, uno de los objetivos primordiales de las organizaciones debe ser que los empleados se desarrollen en lo personal, lo profesional y lo económico, porque de esta manera se les estaría creando valor, haciéndolos más valiosos como personas, como trabajadores, como profesionales, etc., esto hace, que la administración del recurso humano sea algo importante para todos los gerentes de cualquier organización, de tal forma que “ayer, la compañía que tenía más acceso al capital o a la tecnología más reciente, tenía la mayor ventaja competitiva. Hoy, las compañías que ofrecen productos con la más alta calidad son los que van un paso delante de la competencia. Pero lo único que mantendrá la ventaja de la compañía para el día de mañana es el “calibre” de la gente que está en la organización.

Por otro lado, las organizaciones constituyen para el personal un medio para lograr muchos y variados objetivos personales. “Por lo tanto, el principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de las que forman parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces”, a través de administrar mejor los recursos humanos, se puede decir, que una buena administración agrega valor en el sentido de que si el talento humano es escaso y valioso se tiene que ser más inteligente que la competencia para crear un ambiente de trabajo atractivo para retener al personal contratado y obtener de él el máximo rendimiento, esto significa que la ventaja competitiva la tendrán las empresas que sepan cómo atraer, seleccionar, desplegar y desarrollar a personal talentoso. “Cada mejora a la compañía descansa en la gente que desea hacer algo mejor y diferente. Cuando puedas obtener personal que quiera y sepa cómo cambiar, entonces podrás implantar tus estrategias y alcanzar tus objetivos”. Conectar la gente a la estrategia a seguir para satisfacer a los clientes traerá consigo extraordinarios resultados en la creación de valor a largo plazo, esta es la solución que podrá ayudar a obtener el mayor rendimiento de la gente, también ayudará a atraer y retener gente valiosa porque se podrá ser una organización valiosa que cuida a sus empleados y está dispuesta a recompensar a su personal y sus accionistas.

De las técnicas o herramientas analizadas, principalmente valoradas por las grandes empresas o multinacionales, siendo que las pequeñas o microempresas que son las que generan el mayor número de trabajadores no contemplan el uso de las mismas generando con ello desventajas para el sector, puesto que no serán alcanzados los objetivos organizacionales y personales conllevando en todo caso un sinnúmero de conflictos laborales que hace poco apetecible la incorporación y retención de mano de obra calificada y dispuesta a dar lo mejor de sí en procura del su centro de trabajo.

Brindar a los colaboradores un sitio de trabajo seguro e higiénico, que garantice la debida protección a la vida no tanto obligada por el marco regulatorio, si no por una cuestión de conciencia, donde el clima laboral, la planeación estratégica de recursos humanos, la cultura organizacional y el trabajo en equipo sean herramientas adicionales a las nombradas, mecanismos que permitan mayores beneficios individuales, retener al mejor personal y que estos sean más eficientes y efectivos y por lo tanto, más productivos.

A manera de cierre del presente ensayo podemos señalar que uno de los principales y más importantes retos que tenemos actualmente en Venezuela en materia de gestión del talento humano podemos mencionar: retener al personal estratégico y de alto potencial, en una situación de fuga de talentos del país, desarrollar esquemas de remuneración competitivos en una economía inflacionaria y sin crecimiento, lograr mantener al talento enfocado en un entorno de crisis económica, política y social, así como, desarrollar un sólido liderazgo a nivel gerencial y supervisorio que sea capaz de liderar con la compleja situación de conflictividad laboral.

Referencia Bibliográfica

Arias Galicia, Fernando, Administración de recursos humanos, 6ª edición, editorial Trillas, México, 2006.

Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio, Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad, 2ª edición, editorial Editores 3R, Bogotá, s/f.

Chiavenato, Idalberto, Administración de recursos humanos, 5ª edición, editorial McGraw-Hill, México, 2000.

Dessler, Gary, Administración de personal, 8ª edición, editorial Pearson Prentice Hall, México, 2001.

Moguel, Héctor, Zeus Management Consultants, web: www.zeusconsult.com.mx), Consultants, llozano@zeusconsult.com.mx, consultado junio 16 del 2010.

Asociación Venezolana de Gestión Humana, Revista Gestión Humana, año 4 – 2002, No 16.

Asociación Venezolana de Gestión Humana, Revista Gestión Humana, año 9 – 2013, No 25.

Asociación Venezolana de Gestión Humana, Revista Gestión Humana, año 10 – 2014, No 26.

Read more *Assessment Center*: <http://www.tecoloco.com.gt/blog/herramientas-para-la-administracion-del-recurso-humano.aspx#out#ixzz3IEhCFoic>.

Read more *Coaching*: <http://www.tecoloco.com.gt/blog/herramientas-para-la-administracion-del-recurso-humano.aspx#out#ixzz3IFZqDQ17>

Read more *empowerment*: <http://www.tecoloco.com.gt/blog/herramientas-para-la-administracion-del-recurso-humano.aspx#out#ixzz3IFdAauU8>

Read more *outplacement*: <http://www.tecoloco.com.gt/blog/herramientas-para-la-administracion-del-recurso-humano.aspx#out#ixzz3IFfWPpHO>