

# **LA ALTA GERENCIA Y SU INCIDENCIA EN LAS RELACIONES LABORALES**



**OMAR FERNANDO BUSTOS CORREA**

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

**Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:**

**Dr. JESÚS SALVADOR MONCADA CERÓN**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ, COLOMBIA  
Septiembre 2016**

## Tabla de contenido

<b>Resumen.....</b>	<b>3</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>4</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>Definir qué es una organización, el perfil y desempeño del Gerente de Recursos Humanos.....</b>	<b>8</b>
<b>Precisar los objetivos fundamentales de la administración de capital humano.....</b>	<b>15</b>
<b>Perfil y funciones del Gerente de Recursos Humanos.....</b>	<b>20</b>
<b>El desempeño y la cultura organizacional.....</b>	<b>28</b>
<b>Referencias Bibliográficas.....</b>	<b>32</b>

## Resumen

Este documento centra su atención en los recursos humanos, siendo estos el capital más importante de una empresa. Es así como se comienza a precisar los problemas que pueden presentarse por desconocimiento de lo que implica ser Gerente de un departamento de Recursos Humanos o de todo aquel que tenga a su cargo el manejo de personal. En segundo lugar se trata sobre **Definir qué es una organización, el perfil y desempeño del Gerente de Recursos Humanos**, para lo cual se acude a las teorías de autores destacados en este tema, que brindan los conocimientos necesarios sobre una organización, o empresa comercial, precisando **los objetivos fundamentales de la administración de capital humano**.

Seguidamente, el documento se ocupa en destacar **el perfil requerido para que un Gerente o Administrador de un equipo de trabajo**, las cualidades necesarias que se exigen actualmente, todo lo cual se refleja en un acertado liderazgo. Por último, y de acuerdo con lo analizado sobre las diferentes teorías relacionadas con los recursos humanos, el documento destaca la importancia **que tiene la cultura organizacional** en el ámbito de una empresa, dando como resultado un equipo humano cohesionado en un objetivo común: su propio beneficio y el de la empresa para la cual labora.

**Palabras clave:** Empresa, organización, alta gerencia, Gerente de Recursos Humanos.

## **Abstract**

This document focuses on human resources, these being the most important capital of a company. Thus begins to point out the problems that may arise due to ignorance of what being manager of a Human Resources department or anyone who has the care of personnel management. Secondly it comes to define what an organization is, the profile and performance of the Human Resources Manager, for which we turn to the theories of prominent authors in this issue, providing the necessary knowledge of an organization or commercial enterprise, specifying the fundamental objectives of human capital management.

Then the paper focuses on raising the profile required for a manager or administrator of a team, the necessary qualities that are now required, all of which is reflected in a successful leadership. Finally, according to the analyzed on different theories related to human resources, the document stresses the importance of organizational culture within a company, resulting in a team cohesive in a common goal: their own benefit and the company for which they work.

**Keywords:** company, organization, senior management, Human Resources Manager

## **Introducción**

Este ensayo se orienta a analizar la incidencia que tiene la Alta Gerencia en el manejo de personal, ya que se trata de un recurso valioso para la buena marcha de una organización. Esto requiere tener un acertado conocimiento en varios aspectos los cuales, son analizados a lo largo de este documento, señalando unos objetivos específicos que logran sintetizar aquellos aspectos más importantes que un Gerente General o Director de un Departamento de Recursos Humanos debe tener en cuenta, para lograr éxito en un área de gran importancia para una grande, mediana e incluso pequeña compañía.

En la muy nombrada Globalización, se han producido cambios drásticos en todos los aspectos, entre estos la internalización de productos y servicios, que requiere de personal de alta competitividad, entre estos la Gerencia o Departamento de Recursos Humanos.

Tanto en las grandes empresas como en las medianas, están conformadas por varios departamentos, al frente de cada uno se encuentra un directivo, lo que en términos generales vienen a conformar una alta gerencia y por encima de esta se encuentra un Gerente General, formando así un compacto grupo, donde cada uno debe ser responsable por el departamento o sección a su cargo.

Cada uno de estos directivos, por lo regular designado como Gerente como, por ejemplo: Gerente Financiero, Gerente de Comercio Exterior, Gerente de Ventas y Mercadeo, etc., como también pueden existir gerentes de mandos medios, que si bien más reducidos asumen una o más funciones, que suplan a personal especializado en determinada área.

Sea Gerente, Jefe de Departamento o cualquier otra designación lo cierto es que está bajo su responsabilidad, no solamente el área que le corresponda sino el manejo del personal que la compone.

Es, en el manejo de personal donde este directivo, debe demostrar sus cualidades, ya que muchas veces existen incompatibilidades entre el jefe y el subalterno, causando un ambiente de malestar que en nada beneficia la eficiencia para el correcto funcionamiento del departamento.

Una situación así, es frecuente y por consiguiente es difícil encasillarla en un espacio y tiempo previamente definido; sus horizontes son muy amplios.

Administrar o dirigir personal no es tan fácil como podría parecer, y muchas veces el gerente o director de un departamento o bien el propietario de un negocio, se enfrenta a problemas de diferente índole con el personal a su cargo; debe tener un adecuado conocimiento sobre psicología, motivar al personal, liderazgo y tener pleno dominio sobre la legislación vigente, para lograr de su equipo de trabajo una excelente cooperación que conduzca a un desempeño eficiente, puesto que manejar personal en una grande o mediana empresa (y aun en las pequeñas), donde se encuentran personas de diferentes niveles sociales y educativos, requiere tacto, percepción, conocimiento de las personas, liderazgo con todo lo que ésta implica.

Sin embargo, esto no siempre es así pues un directivo que solamente ve en el personal bajo su cargo, como recursos y no como personas, se encontrará en muchas ocasiones en situaciones donde el personal se muestra renuente a cumplir con eficiencia la tarea que le corresponda.

Como lo aseguran Werther, Jr., W. y Davis, K., (2008, p. 15):

La responsabilidad de administrar de manera eficiente el capital humano corresponde al gerente de cada uno de los departamentos o unidades de la empresa. Si los gerentes de una

organización no aceptan esta responsabilidad, en el mejor de los casos, las actividades de personal de la empresa sólo tendrán un éxito parcial o no se llevarán a cabo. Incluso en los casos en que hay un departamento de capital humano dentro de la organización, tanto los distintos gerentes como los especialistas de personal tienen una responsabilidad dual respecto a las personas que integran la organización. Cada gerente debe participar de manera activa en la planificación, identificación, selección, entrenamiento, capacitación, desarrollo, evaluación, compensación y retención, aunque es posible y recomendable que para ello reciban el apoyo y la asesoría del departamento de capital humano. Cuando los gerentes de las diversas áreas determinan que el trabajo de capital humano constituye un obstáculo para llevar a cabo sus otras actividades, ese trabajo puede ser reasignado a otro funcionario, o a una nueva área de capital humano. El proceso de hacer que otras personas participen en la labor recibe el nombre de delegación de funciones. Ésta no reduce la responsabilidad de un gerente; sólo le permite compartir su responsabilidad.

Así mismo la Organización Internacional del Trabajo -OIT- asegura que “Un problema en el lugar de trabajo es un motivo de preocupación o una queja que puede tener en relación con cualquier aspecto en el trabajo. Otros términos utilizados son “reclamación”, “conflicto” o “controversia”. El término “problema” tiene un ámbito de aplicación más amplio y también que muchas cuestiones pueden ser de carácter interpersonal y pueden resolverse sin recurrir a otros procedimientos” (OIT, 2008, pp. 4-5).

Por todo lo anterior, ¿Qué incidencia tiene la alta gerencia en las relaciones laborales que permitan tener personal eficiente y colaborador en las tareas que les han sido asignadas?

Antes de continuar es necesario señalar que la metodología seguida en este documento es de tipo descriptivo, basado en fuentes documentales seleccionadas cuidadosamente con el

propósito de tomar de estas los aspectos más necesarios que permitan lograr el objetivo general como es: Analizar los factores que intervienen para lograr que la alta gerencia cuente con personal comprometido en buscar la excelencia empresarial, generando un ambiente laboral acorde con lo que se espera de sus capacidades y conocimientos.

Por consiguiente se parte por:

### **Definir qué es una organización, el perfil y desempeño del Gerente de Recursos**

#### **Humanos**

*Organización, empresa, compañía.*

Uno de los más renombrados teóricos sobre la administración de recursos humanos es Idalberto Chiavenato (1999), en uno de los apartes de su famosa obra *Administración de Recursos Humanos*, asegura que las organizaciones surgen debido a que los individuos tienen objetivos que sólo pueden lograrse mediante la actividad organizada. A medida que crecen, las organizaciones desarrollan sus propios objetivos, que se van independizando y aun diferenciando de las personas que las fundaron (p. 28).

Tanto la organización como sus miembros están involucrados en una adaptación mutua. Aunque se busca un equilibrio entre los individuos y la empresa, éste no podrá alcanzarse por completo, ya que las necesidades, los objetivos y las relaciones de poder varían, de modo que la adaptación es un proceso de cambios y ajustes continuos. Todos los miembros (internos y externos) inciden en la adaptación y en el proceso de toma de decisiones (y viceversa). Los consumidores pueden influir en las decisiones de mercadeo, en tanto que los accionistas y los acreedores lo hacen en las decisiones del área financiera. Esto diferencia a las empresas de los organismos vivos, puesto que los límites son flexibles y no están bien definidos y se mantienen



en expansión y contracción constante, incluyendo ciertos grupos de miembros o excluyendo otros, según el correspondiente proceso de adaptación y de toma de decisión.

Las empresas pueden estudiarse desde la perspectiva de sus objetivos, puesto que éstos establecen la base de la relación entre la empresa y el ambiente. La empresa no tiene sólo un objetivo, ya que debe satisfacer varios requisitos y exigencias que le imponen tanto el ambiente externo como sus miembros. Los objetivos son dinámicos y están en continua evolución, modificando las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente o entorno y con sus miembros (internas), y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del entorno y la organización interna de sus miembros (Chiavenato, I., p. 32).

Más adelante agrega que toda organización debe considerar la eficiencia y la eficacia de manera simultánea. La *eficacia* es una medida normativa del logro de resultados; la *eficiencia* es una medida normativa de la utilización de recursos en ese proceso. En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos (bienes o servicios), en tanto que la eficiencia es una relación técnica entre las entradas y las salidas. La *eficiencia* es la relación entre costos y beneficios, enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera de hacer o ejecutar las tareas (métodos), con el fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se utilicen del modo más racional posible. La *eficiencia* busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines, sino por los medios. El logro de los objetivos previstos no es competencia de la eficiencia, sino de la eficacia (Chiavenato, pp., 34-35).

Cuando el administrador se preocupa por hacer correctamente las cosas, transita hacia la eficiencia (utilización adecuada de los recursos disponibles); cuando utiliza instrumentos para evaluar el logro de los resultados, para verificar que las cosas bien hechas son las que en realidad debían hacerse, entonces marcha hacia la eficacia (logro de los objetivos mediante los recursos disponibles).

Eficiencia y eficacia no siempre van de la mano. Una organización puede ser eficiente en sus operaciones, pero no eficaz, o viceversa; puede ser eficiente en sus operaciones, pero no eficaz, o viceversa; puede ser ineficiente en sus operaciones y sin embargo ser eficaz, aunque sería mucho más ventajoso si la eficacia estuviese acompañada de la eficiencia. También puede ocurrir que no sea ni eficiente ni eficaz; el ideal es una empresa eficiente y eficaz.

Eficiencia	Eficacia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en los medios</li> <li>• Hacer correctamente las cosas</li> <li>• Resolver problemas</li> <li>• Salvaguardar los recursos</li> <li>• Cumplir tareas y obligaciones</li> <li>• Capacitar a los subalternos</li> <li>• Conservar las máquinas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en los resultados y fines</li> <li>• Hacer las cosas correctamente</li> <li>• Lograr objetivos</li> <li>• Utilizar los recursos de manera óptima</li> <li>• Obtener resultados y agregar valor</li> <li>• Proporcionar eficacia a los subalternos</li> <li>• Máquinas disponibles</li> </ul>

*Figura 1. Algunas diferencias entre eficiencia y eficacia*

Fuente: Chiavenato, I., 1999, p. 35.

De manera puntual, este autor compendia las cualidades que toda compañía, empresa, sin importar el término que se emplee, indica cómo ésta debe reunir estos atributos (eficiencia y eficacia), términos que se emplean con bastante frecuencia sin que se tome verdadera conciencia de lo que esto significa.

Aquí cabe hacer otra aclaración: se trata de que Chiavenato (entre otros) se refiere en su obra, a organización; pero este es otro término utilizado sin mayores consideraciones, puesto que por organización se entiende una agrupación sin ánimo de lucro, mientras empresa también es

una agrupación pero ésta sí con ánimo de lucro; es decir, orientada a obtener utilidades económicas. Naturalmente, toda empresa o compañía comercial, está organizada de acuerdo con la actividad que desarrolle, el número de personas que la conforman, su misión y visión.

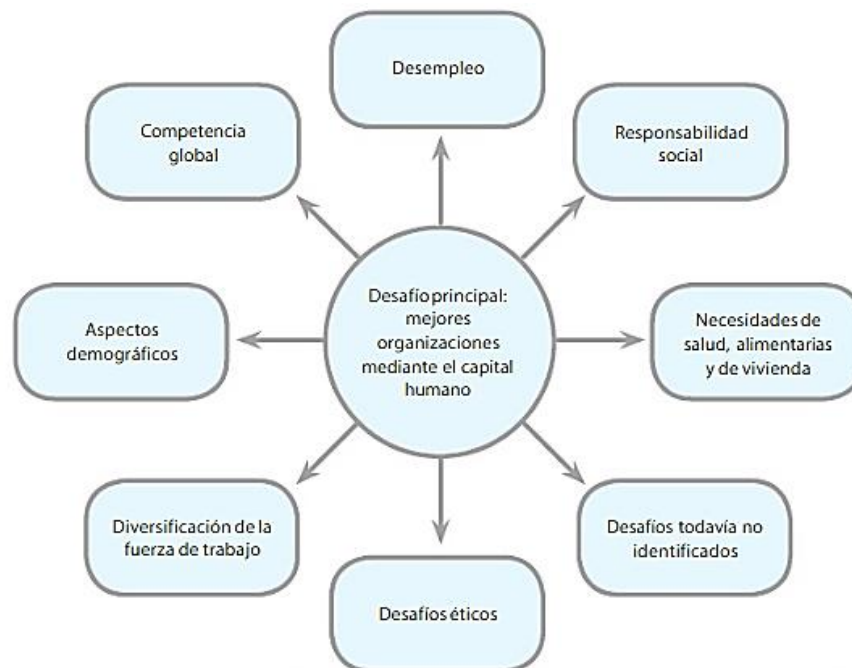
De todas maneras se ha vuelto muy común utilizar estos términos tanto en el diario vivir, como por parte de los teóricos, por lo cual es un término que será respetado máxime cuando de sus publicaciones se emplee la palabra *organización*.

La aclaración de este autor conduce a reflexionar sobre el desempeño de un Gerente General de quienes dependen los gerentes de mandos medios de cada departamento, entre estos el Gerente, Administrador o Jefe de un departamento de Recursos Humanos. Esto en el caso de compañías macro, pero igualmente la eficiencia y la eficacia es válida para las medianas y pequeñas empresas (Pymes), para que éstas puedan sostenerse en el mercado y orientar sus actividades hacia el éxito.

En el siglo XXI la administración del capital humano encara nuevos desafíos, dada la creciente diversidad de la fuerza de trabajo y la globalización de la economía a escala mundial. Por lo tanto, los departamentos de administración del capital humano toman en cuenta el considerable reto de los cambiantes entornos legales, al ver que las nuevas condiciones han forzado a muchos países latinoamericanos a una re-visión fundamental de su legislación sobre materia laboral. Dentro de este marco de referencia, el departamento de recursos humanos debe contribuir en gran medida a que la empresa obtenga sus metas, tanto en los parámetros éticos como en forma socialmente responsable.

El éxito de un administrador de capital humano depende de cómo enfrente estos retos y cómo logre vencerlos. El grado al que las organizaciones alcancen sus metas afecta a toda la sociedad, así como a sus integrantes (Werther, Jr., W. y Davis, K., 2008, p. 1).

Durante el siglo XXI continuará el incremento de la dependencia recíproca entre individuos, organizaciones y economías nacionales. Especialmente en América Latina, la sociedad enfrenta numerosos desafíos, los cuales se ilustran en la figura 1:



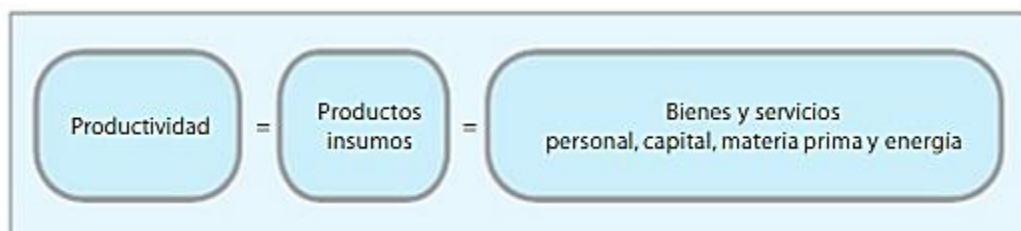
*Figura 2.* Principales desafíos de las organizaciones

Fuente: Werther, Jr., W. y Davis, K., 2008, p. 7

Estos autores señalan que la única manera de enfrentar estos desafíos es mediante la creación de organizaciones más eficientes y capaces de alcanzar resultados. Por estas razones, el principal desafío de los administradores de capital humano es el logro del mejoramiento de las organizaciones a través de las personas, haciéndolas más eficientes y eficaces, contribuyendo a

lograr un efecto positivo en la sociedad. Cuando una organización mejora, la sociedad en conjunto deriva ventajas de ese proceso de mejoramiento. Por esta razón, es oportuno preguntar aquí: ¿cómo mejoran las organizaciones? Éstas lo hacen mediante el uso eficaz y eficiente de todos sus recursos, en especial el humano. Un uso más eficaz de sus recursos significa lograr la producción de bienes y servicios aceptables para la sociedad. Un uso más eficiente implica que la organización debe utilizar sólo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de sus bienes y servicios. La suma de estos dos factores conduce a mejores niveles de productividad.

Como ilustra la figura 2, es la relación que existe entre los productos que genera la organización (bienes y servicios) y los que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía.



*Figura 3.* Productividad definida como relación entre insumos y productos

Fuente: Werther, Jr., W. y Davis, K., 2008, p. 8).

La productividad se incrementa a medida que la organización encuentra nuevas maneras de utilizar menos recursos para alcanzar mayores resultados. Mediante la optimización de la productividad los administradores pueden reducir costos, conservar recursos escasos y mejorar las utilidades. A su vez, mayores niveles de utilidad permiten que una organización mejore sus niveles de compensación, prestaciones y condiciones laborales. El resultado puede ser una buena

calidad del entorno laboral para los empleados, quienes a su vez se encontrarán más motivados para lograr nuevos incrementos en su productividad.

Las actividades de administración del capital humano contribuyen al mejoramiento de la productividad mediante la identificación de formas óptimas de alcanzar los objetivos de la organización, y de manera indirecta mediante el perfeccionamiento de la calidad de vida laboral de los empleados. De manera indudable, los directivos de las empresas en ocasiones deben lograr y mantener un delicado equilibrio entre los niveles de satisfacción de los empleados y los resultados financieros de la organización. Un alto nivel de calidad de vida laboral no garantiza el éxito económico. Más bien, es necesario lograr avances en la calidad de la existencia laboral y en el nivel de logros financieros de maneras que sean compatibles con las estrategias de la compañía, que sean éticas y socialmente responsables.

El estudio de la administración de capital humano describe la manera en que el esfuerzo de los gerentes y directivos se relaciona con todos los aspectos del personal y demuestra las contribuciones que hacen a este campo los profesionales del área.

El valor del capital humano de la organización determina el grado de éxito de ésta. El mejoramiento de las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante, que casi todas las compañías contemporáneas (salvo las muy pequeñas) cuentan con un departamento de recursos humanos. Los departamentos de administración de capital humano no ejercen control directo sobre ciertos factores determinantes para el éxito de la empresa, como los recursos financieros, la materia prima y los procedimientos operativos. Además, estos departamentos no tienen a su cargo la estrategia general de la empresa ni el trato básico que se establece con el personal, pero sí ejercen definitiva influencia en ambas áreas. En términos sencillos, el departamento de administración del capital humano existe para

proporcionar apoyo estratégico a la alta gerencia y al personal en la tarea de lograr sus objetivos. Para poder llevar a cabo esta tarea deben a su vez tener objetivos claros (Werther, Jr., W. y Davis, K., 2008, pp. 9-10).

### **Precisar los objetivos fundamentales de la administración de capital humano**

Siguiendo con estos mismos autores, ellos indican que:

Los gerentes y los departamentos de capital humano deben plantearse metas claras y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones se expresan por escrito, por medio de documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura” de la organización. En cualquiera de los dos casos, los objetivos guían la función de la administración de los recursos humanos. Los objetivos de la administración del capital humano no sólo reflejan los propósitos e intenciones de la cúpula administrativa, sino que también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del departamento de personal mismo y de las personas participantes en el proceso. Estos desafíos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

- **Objetivos corporativos:** La administración de los recursos humanos postula como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, por medio de incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento y contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa. La función del departamento es contribuir al éxito de los supervisores y gerentes. La administración del capital humano no es un fin en sí mismo; es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes de la organización.

- **Objetivos funcionales:** Mantener la contribución del departamento de capital humano en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración del recurso humano no se ajusta a las necesidades de la organización, se producen innecesarios desperdicios de recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel necesario de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal a su cargo.
- **Objetivos sociales:** El departamento de capital humano debe ser responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando ésta no utiliza sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, puede verse afectada por resultados negativos.
- **Objetivos personales:** El departamento de capital humano necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que ese logro contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de capital humano reconoce que una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser éste el caso, la productividad de los empleados puede descender, o es factible también que aumente la tasa de rotación. La negativa de la empresa a dar capacitación podría afectar negativamente los objetivos personales de sus integrantes (Werther, Jr., W. y Davis, K., 2008, pp. 10-11).



El departamento de capital humano ayuda a los gerentes de la compañía a identificar, obtener, desarrollar, evaluar, mantener y re-tener el capital humano que tengan las características que se necesitan, como lo ilustra la figura 3. El propósito de la administración de capital humano es conseguir personas que contribuyan a las estrategias de la organización y que mejoren su efectividad y eficiencia. Por estas razones, los ejecutivos de recursos humanos desempeñan un papel de creciente importancia en la administración de las empresas modernas.



*Figura 3.* Respuesta de la administración del capital humano a las necesidades y desafíos de carácter social

Fuente: Werther, Jr., W. y Davis, K., 2008, p. 12).

Sólo en contadas ocasiones los nuevos empleados se ajustan de manera automática a los requisitos y competencias de la organización. Por esa razón, es necesario proceder a su inducción básica, y luego continuar con su orientación y capacitación, para que puedan desempeñarse con efectividad. Con el cambio de necesidades, se llevan a cabo actividades de ubicación, que incluyen posibilidades de transferencia, promoción, reducción de nivel e incluso de terminación o separación.

A medida que continúan las actividades de recursos humanos surgen nuevas necesidades de personal, que se atienden mediante el reclutamiento de nuevos empleados, así como por medio del desarrollo de los actuales. Mediante este desarrollo los integrantes de la organización adquieren conocimientos y habilidades, garantizando de esta manera que continuarán siendo de utilidad para la organización y que al mismo tiempo alcanzarán sus propias metas personales de progreso individual.

El desempeño de cada empleado requiere una evaluación. Esta actividad no sólo permite estimar la forma en que cada persona está cumpliendo con sus responsabilidades, sino que indica también si las actividades de recursos humanos se han llevado a cabo de manera adecuada. Un desempeño pobre puede indicar que la selección, la capacitación o las actividades de desarrollo deben revisarse, o que tal vez existan problemas en el campo de las relaciones del personal con la organización. Los empleados deben recibir una compensación en forma de sueldos y salarios, incentivos y prestaciones, como vacaciones y pólizas de seguros de cobertura contra riesgos de diversos tipos. Algunas de estas prestaciones son obligatorias, dispuestas por la legislación del país, como lo que toca a pagos al seguro social, compensación por trabajo nocturno, pago por horas extras y eliminación de los riesgos de accidentes industriales.

También se tienen recompensas y reconocimientos extrínsecos que motivan a los trabajadores que hacen que se comprometan con su empresa y que constituyen una forma de incrementar los índices de retención.

Los departamentos de capital humano desempeñan también un importante papel en el campo de las relaciones del personal con la organización, que también recibe el nombre de

relaciones industriales. Por lo común, esto se logra mediante la implantación de normas y políticas, codificadas en un reglamento interno de trabajo, y mediante el apoyo activo a los gerentes de los distintos departamentos. Cuando el personal no se encuentra contento, puede asociarse y llevar a cabo acciones de carácter colectivo. En esas circunstancias, la organización se enfrenta a una situación de relaciones obrero-patronales. Para responder a las peticiones colectivas efectuadas por los sindicatos, los especialistas de recursos humanos pueden verse en la necesidad de negociar y administrar un acuerdo con el sector laboral. Para mantener su eficiencia, los departamentos de capital humano llevan a cabo una evaluación de sus actividades, lo cual les permite obtener realimentación sobre las acciones que realizan. Una manera tradicional de controlar sus actividades puede ser a través del control de los presupuestos de la compañía.

Objetivos de la organización	Objetivos de capital humano
Objetivos corporativos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cumplir con las obligaciones legales</li> <li>2. Proporcionar prestaciones</li> <li>3. Relaciones del sindicato (si lo hay) y la empresa</li> </ol>
Objetivos funcionales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificación del capital humano</li> <li>2. Relaciones con los empleados</li> <li>3. Selección</li> <li>4. Capacitación y desarrollo</li> <li>5. Evaluación</li> <li>6. Ubicación</li> <li>7. Realimentación</li> </ol>
Objetivos personales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluación</li> <li>2. Ubicación</li> <li>3. Realimentación</li> </ol>
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación y desarrollo</li> <li>2. Evaluación</li> <li>3. Compensación</li> <li>4. Realimentación</li> </ol>

*Figura 4.* Actividades para lograr los objetivos de la administración de capital humano

Fuente: Werther, Jr., W. y Davis, K., 2008, p. 13).

Otra forma puede ser llevar a cabo una evaluación del grado de éxito y efectividad de cada una de sus actividades en la tarea de lograr los objetivos de la compañía. En la figura 4 se establece una relación entre cada actividad y sus objetivos. Por ejemplo, la evaluación contribuye a alcanzar metas de carácter corporativo, funcional y personal. Cuando una actividad no contribuye al logro de uno o más de los objetivos del departamento, es necesario destinar a otro fin los recursos que se dedican a ella.

### **Perfil y funciones del Gerente de Recursos Humanos**

Aclarados brevemente los atributos u hoja de ruta que debe poseer una empresa, surge una nueva pregunta: ¿De quién depende toda la eficiencia y eficacia de una empresa para que el equipo de trabajo que la conforma puedan cumplir sus objetivos? Indudablemente del Gerente General; sin embargo, existe una escala de jerarquías (en el caso de grandes o medianas empresas); se trata de una Junta Directiva, conformada por personas que pueden o no tener intereses económicos en la misma, un gerente general y gerentes intermedios o jefes de departamento; es decir, la alta gerencia.

Enfocado este documento a los recursos humanos para obtener un buen clima organizacional, entonces su atención se orienta específicamente a uno solo de estos directivos; se trata del liderazgo que el Gerente o Administrador de una empresa debe demostrar en el manejo del personal.

La jefatura de la unidad administrativa de recursos humanos, recae en el gerente, director o jefe de recursos humanos, es el colaborador que tiene la responsabilidad de mantener y mejorar las relaciones humanas y laborales entre la Dirección y el personal. Todo gerente de recursos humanos, para tener el éxito esperado, es imprescindible que goce de credibilidad, confianza y

respeto por parte de sus colaboradores, lo cual le ayudará a alcanzar efectividad en las funciones y conseguir resultados óptimos, es decir lograr las metas trazadas y en consecuencia la misión de la empresa, esto depende en grado superior del liderazgo que ejerza el gerente ante ellos.

El líder máximo al interior de la organización o empresa que dirige los recursos humanos, es el Gerente, Director o jefe de la unidad administrativa, sea esta área, departamento, división, oficina, o gerencia, quien es la persona que en forma conjunta con los demás gerentes y Gerente General se encargarán de dirigir y maniobrar las diferentes actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas (Ayala V., S., s.f., p. 1).

El cargo de Jefe o Director de Recursos Humanos en los últimos tiempos ha sufrido una transformación absoluta, por el hecho de que la mayoría de las empresas se han dado cuenta que el personal debe ser el mejor o más idóneo por no decirlo, para hacer frente a un mercado cada vez más exigente y competitivo. Por lo que el equipo humano que forma la empresa, se constituye en el elemento clave sobre el cual se asienta el éxito o el fracaso de la organización. Esto obliga a contar en la empresa con un jefe o director de área altamente calificado en la gestión y optimización de sus recursos humanos, internos y externos.

En la actualidad, el máximo responsable de recursos humanos tiene, en muchas empresas, un peso específico importante en la toma de decisiones estratégicas, siendo cada vez más frecuente que formen parte de los comités de dirección. Debido a esas nuevas responsabilidades, el gerente o director de Recursos Humanos actual ha de poseer una serie de cualidades, profesionales y personales, que le permitan asumir con garantías sus funciones, que incluyen la transmisión de las competencias de desarrollo y formación de los equipos humanos y cada uno de los mandos con responsabilidad sobre personas.

En definitiva, el Director de Recursos Humanos actual debe ser un gestor, en el amplio sentido de la palabra. Sus conocimientos y habilidades, además de los específicos en materia de recursos humanos, deben abarcar, sin necesidad de llegar a ser un especialista, el ámbito psicológico, sociológico, financiero, informático y de marketing, de forma que le permitan planificar, coordinar y liderar el desarrollo de los profesionales de su empresa, en función de la estrategia y las necesidades de la organización.

El cumplimiento que demandará la delicada función del profesional de las ciencias económicas y/o de psicología en la Dirección del Área de Desarrollo de Recursos Humanos, exigirá que reúna cualidades y características que le faciliten y garanticen eficiencia y eficacia en tan trascendente y paradigmática función, entre las cuales podemos anotar las siguientes: instrucción y conocimientos, instrucción superior universitaria, dominio técnico de las técnicas y métodos de administración de personal, conocimiento de derecho laboral, amplia experiencia en técnicas de comunicación, experiencia en el trato y manejo de personal, conocimientos de computación e informática, conocimientos de psicología, amplia cultura general, cualidades intelectuales inteligencia e imaginación. don de mando, capacidad para organizar, juicio práctico, habilidad para ejecutar, persuadir y dirigir, observador y dinámico dominio de idiomas, cualidades morales y sociales, sentido de responsabilidad, honradez, lealtad a la empresa, voluntad para recibir críticas, prudencia y serenidad, don de gente amable y cortés, personalidad y una presencia pulcra e impecable (Ayala V., S., p. 5).

Estas cualidades, pueden condensarse en una sola: liderazgo.

A riesgo de ser repetitivos, el liderazgo no es solamente orientado a directivos de grandes empresas, igualmente es una cualidad que toda persona debe demostrar para el manejo de personal.

Es, Godoy C., A. y Ríos G., G. (2008), quienes definen el liderazgo, diciendo que es cuando la persona interviene sobre su medio y los miembros de la comunidad, con ideas propias, convicciones o razones, interactuando en un área de influencia. El liderazgo en sí es la conducción ordenada, científica si se quiere, de la comunidad hacia metas de progreso y superación.

Líder y liderazgo son la sumatoria de aquellos procesos humanos, motores de cohesión, agrupación, colaboración, coalición y comunicación de la gente con propósitos definidos de conquista, metas precisas, estatus social de los componentes y algunos fenómenos sicosociológicos afines a las masas, que ven en el guía un ente mesiánico que las sacará de los problemas, al superar los naturales obstáculos de cualquier aventura por la subsistencia. El líder en esencia, es la antítesis de todo principio negativo.

El acicate del liderazgo brota de las presiones de grupos necesitados de transformaciones y avances, donde juega papel especial, medio y época. El líder es fundamental en cuanto la escasez lo exige y requiere en su escenario, acciones audaces y progresistas. La permanencia del personaje al frente de los destinos comunitarios, depende de ciertos factores adversos o favorables a la misión trazada. El grupo conducido es el producto de procesos entre los cuales la cohesión de ideales hace que los miembros permanezcan inamovibles, coalición para la búsqueda de objetivos comunes, comunicación de argumentos, hipótesis, ideas de realización inmediata o de largo plazo, normas de convivencia estructuradoras de comportamientos de los integrantes y una serie de valores morales y sociales afines al orden la disciplina, reglas necesarias a la supervivencia del liderazgo (Godoy C., A. y Ríos G., G., 2008, pp. 16-17).

En todo tiempo, los fenómenos económicos, sociales y psicológicos marcan, tutelan y definen el liderazgo. La naturaleza del proceso enriquece o desgasta al guía si no tiene el coraje,

la decisión o el natural principio del excelente dirigente. En ocasiones los argumentos de la parte contraria son más poderosos que las ideas propias, originando la bancarrota del grupo. A veces se da la lógica en la interpretación de causa y efecto, beneficioso al líder y su entorno. La jerarquía se afianza a medida que la confianza en el rector crece, por los aciertos logrados o las propuestas de realización futura.

Otro factor de influencia en el colectivo humano, es la actitud del conductor frente a obstáculos, y el convencimiento de las personas para derrotar o sustentar argumentos e ideas, con fines determinados en el liderazgo. Pero siempre, el dirigente debe estar atento a las exigencias de grupo, las ideas expresadas, como bases firmes del enlace que se pretende en el logro de metas claras y progresistas. Dejar hacer que el azar define la trayectoria o dirección, son funestos para un liderazgo de acción.

Existe la creencia de que la gerencia en cualquier negocio es el liderazgo. Hay una equivocación al respecto. Las funciones de director se encaminan al progreso empresarial, es dueño de la gestión, coordinación y ejecución de políticas comerciales, pero el gerente está aún lejos de ejercer como líder si no tiene las condiciones para el cargo y no reúne los atributos del proceso vinculante al grupo administrado con algún éxito (Godoy C., A. y Ríos G., G., 2008, pp. 17-18).

Cualidades vitales del líder logístico son: Regir las relaciones sociales, económicas, conocimiento de los derechos humanos, el trabajo en equipo, compenetración con las necesidades del personal que maneja para una mayor producción. Cuando se estimulan los anhelos de los gobernados, equivale a buscar el desarrollo integral del trabajador, para bien propio y de su familia.



Los motores impulsores del hombre de trabajo son en primer plano, cubrir con satisfacción sus necesidades primarias y luego el confort que le prodiga la jornada laboral, tanto para sí como para los suyos. El guía tiene conciencia de estos renglones primordiales en las relaciones humanas. De no ser consecuente, el liderazgo pierde la razón de ser y decae por sus propias imposibilidades.

Cuando los anhelos personales son superados por el trabajador, aumenta su rendimiento laboral, traducido en beneficios económicos para la empresa. Organizaciones sociales o productivas estimulantes de la autoestima personal, son las abanderadas del progreso material e intelectual en cualquier parte del mundo.

El trabajador disfruta de su labor y esto se expresa en armonía de la compañía y las ganancias para todos. El reconocimiento de parte del empresario es pieza fundamental para la cohesión de la entidad que se pretende liderar. La responsabilidad es compartida por el subalterno y el jefe. Es aquí donde aflora la eficacia de la faena grupal en el logro de las metas trazadas. Corporación que busque la excelencia tiene en primer plano el factor humano, pieza fundamental del engranaje total de la producción.

La justicia se refleja en buenos salarios, prestaciones sociales, vacaciones, estímulos cuando aumenta la producción, educación para el trabajador y su entorno, motivación. El control y la supervisoría son esenciales en el manejo exitoso de cualquier ente lucrativo, pero es necesario dar sentido de pertenencia a cada uno de sus componentes. El líder asocia estas virtudes empresariales a su gestión directiva y los grupos cosechados se traducen en excelencia, calidad y mercados progresistas.

Es vital en cualquier entidad mantener adecuadas condiciones de bienestar, salud y atención sanitaria, óptimas instalaciones que hagan agradable el ambiente de trabajo, herramientas acordes con la labor a desarrollar y un entorno de favorabilidad en materia de relaciones humanas, de patrones hacia trabajadores, del ente productor tras el grupo y de allí a la comunidad servida (Godoy C., A. y Ríos G., G., 2008, p. 19).

Esta línea de conducta no es solamente necesaria para el Gerente o administrador de recursos humanos, sino para cada uno de los directivos, o jefes de departamento (alta gerencia).

Por último, ¿a qué conducen estas teorías? En primer lugar a conocimiento sobre las cualidades que debe tener un directivo encargado de recursos humanos que forma parte de la alta gerencia, con el propósito de crear un ambiente laboral, donde directivos y empleados, formen un grupo cohesionado en pro de unos objetivos comunes.

Sobre el particular son Casas R. D.M. y Castro M.C. (2012), quienes se pronuncian al respecto en su tesis de grado:

Si las organizaciones desean crear y dirigir de manera consciente su cultura, éstas deben tener la capacidad de comunicarla al personal, en especial a los empleados nuevos. Los individuos en general están más dispuestos a adaptarse a una cultura organizacional durante los primeros meses de trabajo, cuando quieren agradar a los otros, ser aceptados, pertenecer a grupos de interés y familiarizarse con su nuevo ambiente laboral. De manera parecida, las empresas desean que los nuevos empleados se adapten, y por lo mismo, muchas de ellas utilizan métodos que les ayuden a lograr esto.

La socialización es el proceso que consiste en transmitir de manera efectiva a los empleados, los elementos fundamentales de la cultura de una organización, incluye a la vez

métodos formales y métodos informales, para plasmar las actitudes, pensamientos y comportamientos del personal. Uno de sus objetivos fundamentales es generar escenarios adecuados para que el ser humano que pertenece a la organización se motive.

La motivación involucra fuerzas que actúan sobre un individuo en su interior provocando que se comporte de una forma específica, encaminada hacia la consecución de metas. Debido a que el trabajo de los empleados afecta la productividad, una de las tareas de los gerentes estriba en canalizar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización. Estudios han indicado que proporcionar sistemas de motivación que rebajen los costos, y mantengan la calidad, conducen a mejorar la productividad organizacional (Casas R. D.M. y Castro M.C., p. 28).

Según Hellriegel y Locum (1998), en su libro comportamiento organizacional,

El proceso básico de motivación consiste en: 1) el empleado identifica las necesidades, 2) el empleado busca formas de satisfacer estas necesidades, 3) el empleado selecciona comportamientos dirigidos hacia metas, 4) el empleado se desempeña, 5) el empleado recibe recompensas, 6) el empleado evalúa de nuevo las deficiencias (necesidades). (p. 139).

Modelos de motivación como el de la pirámide de las necesidades de Maslow, ha demostrado que entre más necesidades de los empleados sean satisfechas, mejor será su desempeño laboral, por tanto conducirá a lograr altos estándares de productividad.

Las categorías de las necesidades pueden resumirse de la siguiente manera:

- Necesidades básicas

- Necesidades de relación

- Necesidades de crecimiento Cuando una empresa gestiona prácticas dirigidas a subsanar las diferentes categorías de necesidades, está creando ambientes laborales positivos, expresando una preocupación por el desarrollo de la persona, mediante la creación de actividades encaminadas a subsanar falencias generadas al interior o al exterior de la organización; con el único objetivo de buscar un mejor desempeño de sus empleados, y así lograr la eficacia que se requiere para competir exitosamente.

### **El desempeño y la cultura organizacional**

Una supervisión fundamental del cambio cultural afirma que la cultura de una organización y su desempeño o eficacia se relacionan en forma directa. Por lo tanto, la lógica para intentar un cambio cultural consiste en crear una organización más efectiva. En varios libros populares de administración y organizaciones se expresa que las culturas fuertes, bien desarrolladas, son una característica importante de las organizaciones con antecedentes de desempeño notables.

Como bien lo señala Hellriegel et al (1998):

Las culturas fuertes se asocian con un desempeño alto por tres razones: primera, con frecuencia la cultura fuerte concilia estrategia y cultura. Esta conciliación se considera esencial para llevar a la práctica con éxito la estrategia empresarial. Segunda, la cultura fuerte conduce a la coincidencia de metas entre los empleados. Es decir, el grueso de quienes participan en la organización, comparten las mismas metas y poseen algún acuerdo básico sobre la manera de obtenerlas. Por último, la cultura fuerte lleva al compromiso y la motivación del empleado. En este punto de vista, la cultura es determinante para establecer la dedicación al desempeño excelente que caracteriza a las organizaciones exitosas (p.555).

El ejercicio de toda actividad comercial es obtener resultados en doble vía, representando beneficio para las partes involucradas, sea el individuo que vende o compra algún producto o servicio, o simplemente da inicio a un intercambio de recursos. Cuando un empleado espera ingresar a una organización, es porque la empresa está demandando capacidades, habilidades y aptitudes a desempeñar en un puesto de trabajo, mientras que el individuo está ofertando sus conocimientos y experiencia, por ende, se espera una retribución entre las partes a cambio del trabajo desempeñado durante un periodo de tiempo. Para el caso, la retribución más común es el salario devengado por el empleado, no obstante, el sueldo no es el principal incentivo dentro de las organizaciones (Revista Semana, 2001). Existen una serie de condiciones que complementan al salario para que la gente mejore su motivación, que convergen en buenos ambientes laborales, buenos resultados, y mejores desempeños personales y grupales.

Una definición clásica de ambiente laboral, propuesta por Forehand y Gilmer (1964), como lo menciona Flórez (2008), “el clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras organizaciones; b) son relativamente duraderas en el tiempo, y c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones”

El clima laboral es la suma de componentes que acaparan al individuo y su ambiente; tales como, la cultura, el entorno, el ambiente moral y ético, y los escenarios laborales; además de aspectos psicológicos que influyen directamente en los comportamientos de las personas (Casas R. D.M. y Castro M.C., 2012, p. 30).

Finalmente, en un buen ambiente laboral el empleado coopera y colabora, los niveles de confianza son altos y la reciprocidad en tema de productividad se manifiesta aún más. Pero

también el empleado así como tiene derechos, también tiene obligaciones, entre éstas, la más importante: ética y responsabilidad.

Concluyendo, si bien es cierto que la mayoría de las teorías expuestas, se refieren a grandes empresas, las mismas pueden y de hecho, deben servir para otras de niveles más bajos, puesto que las personas es el capital humano más valioso de cualquier empresa, y sin las cuales ninguna podría desarrollar sus actividades con eficacia y eficiencia.

Un aspecto sobre el que se ha hecho énfasis es que cualquier agrupación comercial con ánimo de lucro, reflejada en utilidades económicas, sea grande, mediana o pequeña, el Gerente o administrador de la misma, cuenta con personal de acuerdo a su nivel y éste merece una atención especial porque de éste depende en gran parte el buen funcionamiento de la misma, pues muchas veces el desconocimiento de aspectos directamente relacionados con el manejo de personal, la actividad de la empresa puede verse entorpecida por falta de personal competente, motivado y estar dispuesto siempre a cooperar.

Es así como el documento comienza por analizar qué es una organización, o lo que es lo mismo, empresa o compañía comercial, la estructura de una alta gerencia, el perfil y el desempeño de un Gerente de Recursos Humanos o de quien haga sus veces, lo cual requiere de conocimientos y cualidades especiales requeridas para el manejo de personal.

Teniendo en cuenta los aspectos requeridos para el desempeño de la función en manejo de personal, se considera que un gerente de recursos humanos, es también un líder a quien sus subalternos estarán dispuestos a colaborar, dando como resultado un equipo cohesionado en torno al éxito de la empresa para la cual labora.

Finalmente, si se aprovechan todas estas teorías, se toma de éstas las que más se crean convenientes de acuerdo con el criterio de cada uno, se formará un ambiente laboral donde todo

el personal se sentirá motivado y dispuesto a dar lo mejor de sí para sí mismo y de la compañía, obteniéndose así una doble ganancia, siendo en últimas más eficaz y eficiente.

### **Referencias Bibliográficas**

Textos:

Chiavenato, I. (1999) *Administración de Recursos Humanos*. ISBN: 85-224-2004-1. Colombia: McGraw Hill.

Godoy C., A. y Ríos G., G., (2008). *Liderazgo logístico*. Bogotá: Escuela de Logística del Ejército Nacional.

Webgrafía:

Ayala V., S., (s.f.), Perfil del Jefe de Recursos Humanos. Perú. Recuperado de: <s://gestrh.files.wordpress.com/2010/02/perfil-del-jefe-de-recursos-humanos.pdf>

Casas R. D.M. y Castro M.C. (2012). Compromiso de la alta gerencia en el desarrollo de ambientes laborales de excelencia como generador de utilidades: estudio de casos en empresas del sector real en Bogotá. Trabajo de grado. Presentado ante la Universidad EAN. Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas. Bogotá. Recuperado de: <ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2302/CasasDunia2012.pdf?sequence=1>

Flórez Andrade, J., & Salinas Arroyo, A. (2008). Nuevo enfoque gerencial: factores clave de éxito para la transformación empresarial. Cartagena de Indias, Colombia: Alpha Impresores. Casas R. D.M. y Castro M.C., p. 30.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (1998). Comportamiento organizacional, 8a ed. International Thomson Editors. En Casas R. D.M. y Castro M.C., p. 30.

Organización Internacional del Trabajo –OIT- (2008). Como resolver los problemas en el lugar de trabajo. Los procedimientos de prevención y solución de conflictos de la OIT. Guía del usuario. Recuperado de: <http://www.ilo.org/public/english/mediate/download/conflict-prev-and-res-procedures-es.pdf>



Revista semana. (2001). Felices en la oficina - Informe especial. Semana, p.64- 67. En: Casas R. D.M. y Castro M.C., p. 30.

Werther, Jr., W. & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas*. Traducción Mejía G., J. México: McGraw Hill. ISBN-13: 978-970-10-5913-5. Recuperado de [http://www.academia.edu/8590168/Administracion\\_de\\_Recursos\\_Humanos](http://www.academia.edu/8590168/Administracion_de_Recursos_Humanos)