

**INCIDENCIA DE LOS PERFILES GERENCIALES HACIA EL CUMPLIMIENTO DE
LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

Presentado por:

JORGE EDUARDO ORTIZ DIAZ

Código: 0800546

Docente:

RUTH MERY QUITIAN BUSTOS

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES, ESTRATEGIA Y SEGURIDAD
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
BOGOTA, COLOMBIA
FEBRERO 2016**

Tabla de contenido

Resumen.....	3
Introducción.....	3
Identificación del Perfil de Gerencial	5
Objetivos de la rotación de personal a nivel gerencial	7
Importancia del perfil gerencial en la rotación de personal	11
Importancia de las competencias laborales según el perfil de cargo	13
Perfiles Gerenciales ajustados a los objetivos organizacionales	15
Conclusiones.....	21
Referencias	23

Resumen

Para toda empresa es de vital importancia contar con el recurso humano más idóneo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, más aún cuando se habla de los cargos gerenciales, los cuales están llamados a liderar los procesos internos y externos que se desarrollan dentro de la corporación. A partir de lo anterior este ensayo pretende analizar la incidencia de los perfiles gerenciales sobre el cumplimiento de los objetivos planteados estratégicamente por la organización, con el fin de identificar parámetros aplicables al ámbito profesional como administradores de la seguridad y salud ocupacional y así elaborar un documento de consulta que pueda facilitar la actividad laboral en el nivel ejecutivo y directivo de organizaciones de carácter público o privado. Así mismo se considera relevante relacionar los procedimientos para establecer los perfiles de cargo a nivel gerencial de las organizaciones, reconocer los efectos negativos de una mala planeación, selección y rotación de personal en los cargos gerenciales y finalmente detallar como este proceso genera consecuencias positivas o negativas sobre los objetivos organizacionales.

Palabras Clave: Perfiles Gerenciales, Objetivos Organizacionales, Rotación de Personal, Reemplazos, Competencias Gerenciales.

Introducción

Hablar sobre la incidencia de los perfiles gerenciales hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales en la empresa, nos invita a reflexionar sobre lo que en alguna oportunidad Warren Bennis, experto en liderazgo y administración de negocios dijo: “Para depositar su confianza en sus líderes, las personas necesitan pruebas de su competencia. Tienen que sentir que sus líderes merecen su confianza en virtud de su carácter y competencia profesional”.

Es por ello que las nuevas exigencias del mundo globalizado, aunado a la creciente incursión de la tecnología, ha generado una necesidad de gestionar el desarrollo

humano, como una prioridad dentro de las organizaciones; donde es imprescindible contar con el personal más idóneo y capacitado en los niveles gerenciales que conlleven a fortalecer los procesos de productividad mediante el aporte individual del gerente en materia de innovación y de flexibilidad frente al cambio y ajustes propios de la rotación o reemplazos en dichos cargos; más aún cuando las demandas propician un contexto altamente competitivo donde el capital humano y en especial a nivel gerencial, debe contar con las competencias para asumir los retos que se presenten en la labor profesional que se desarrolla, para ello es necesario una preparación integral de conocimientos, habilidades y actitudes enmarcadas dentro de las competencias del ser, saber, saber hacer y saber estar, que contribuyan al eficaz desarrollo y el mejoramiento de las relaciones dentro de un buen clima organizacional. (Herrera Gonzalez & Gutierrez, 2011)

Es así como el contexto de las organizaciones que priorizan una alta efectividad en el desarrollo de los objetivos, nos debe llevar hacia el análisis de los componentes administrativos con mayor incidencia en las competencias profesionales y en este caso específico las gerenciales, por esta razón dentro de los procesos de selección se debe superar el nivel subjetivo ya que los colaboradores esperan que su nuevo gerente los lleve al éxito a pesar de las variaciones constantes en el ámbito productivo, dadas por el aumento de la complejidad de los procesos y la necesidad de seguir parámetros de calidad en el desempeño de las ocupaciones. En muchas ocasiones los reemplazos o rotaciones se hacen de manera parcializada beneficiando factores como la antigüedad en la corporación o las relaciones entre algunos miembros de la organización y los directivos de la misma, omitiendo parámetros importantes como las competencias laborales.

Siendo consecuentes con lo expuesto, es posible afirmar que existe una relación entre el perfil gerencial y el cumplimiento eficaz de los objetivos de una empresa, pero para ello habría que preguntarnos, ¿Cuál es la importancia del perfil del cargo del nivel gerencial en una organización?; ¿Cuáles pueden ser los efectos del proceso de rotación de personal en los niveles gerenciales? ¿Cómo identificar el perfil de cargo a nivel

gerencial para fortalecer de manera efectiva los diversos procesos de la organización?; ¿Cuáles deben ser las competencias del gerente para alcanzar los objetivos organizacionales? Y tal vez la más importante de todas ¿Cuál es la incidencia del perfil profesional en el cumplimiento de todos los objetivos organizacionales?, donde las respuestas a las anteriores preguntas nos puedan dilucidar conclusiones o sugerencias que contribuyan en la optimización de la gestión de un gerente y por ende el de la organización.

Finalmente, el conocimiento del tema desarrollado en el presente ensayo, está directamente ligado a la función que puede cumplir el Administrador de la Seguridad y Salud Ocupacional en la organización como herramienta para elaborar planes de selección, rotación y reemplazos en niveles gerenciales que correspondan, empleando parámetros académicos estructurados que beneficien a la organización en las áreas en las cuales se requiera, potenciando así la labor de quien tiene la responsabilidad de encabezar este proceso, propio de la administración en cualquier nivel.

Identificación del Perfil Gerencial

La identificación del perfil gerencial ha sido materia de diversas investigaciones, sin embargo, frente al problema presentado en algunas organizaciones se hace conveniente relacionar procedimientos generalizados que busquen una rotación a nivel gerencial dentro parámetros previamente establecidos y que se ajusten a las necesidades no solo del cliente externo sino del cliente interno, quien en primera medida recibe el efecto del cambio de jefe o gerente. Ver Figura No 1.

Las empresas deben desarrollar modelos serios para los procesos de reemplazo y rotación en los cargos gerenciales, ya que estos puestos hacen parte fundamental en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y deben ser identificados por el área de recursos humanos, quienes proporcionan las herramientas para definir las aptitudes y actitudes necesarias para el desempeño en el cargo de la forma más efectiva, es decir con eficacia, eficiencia y responsabilidad. Este proceso de búsqueda, evaluación y

selección de los cargos encargados de direccionar procesos, deben ser parte de las estrategias de la dirección dentro de la organización, como respuesta a las necesidades que se dan en materia de reemplazos o rotación de cargos en niveles gerenciales y en los cuales es necesario implementar principios que garanticen el rendimiento del gerente seleccionado. Ver Figura No 2.

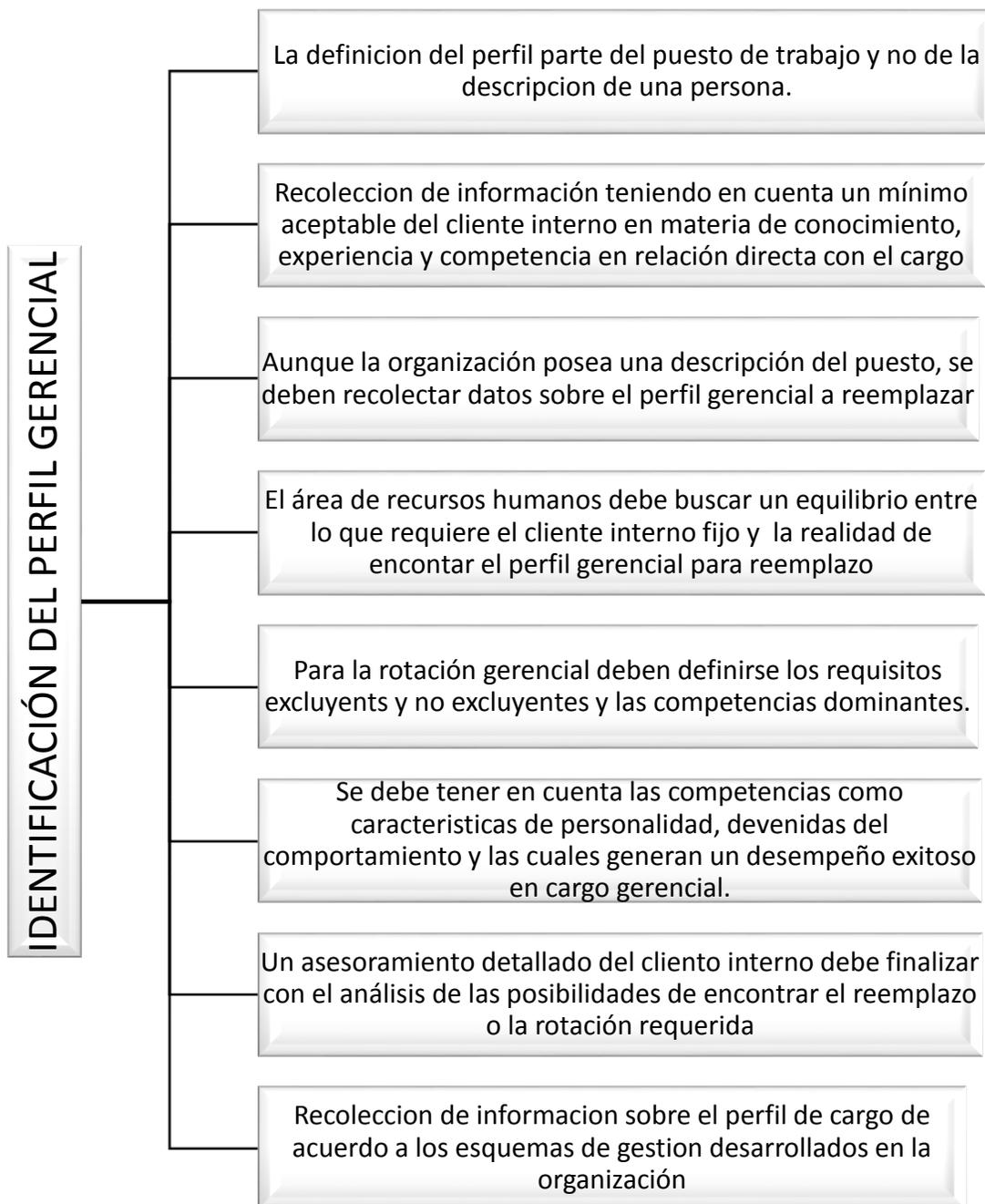


Figura No 1 Identificación del perfil gerencial (Alles, 2006)

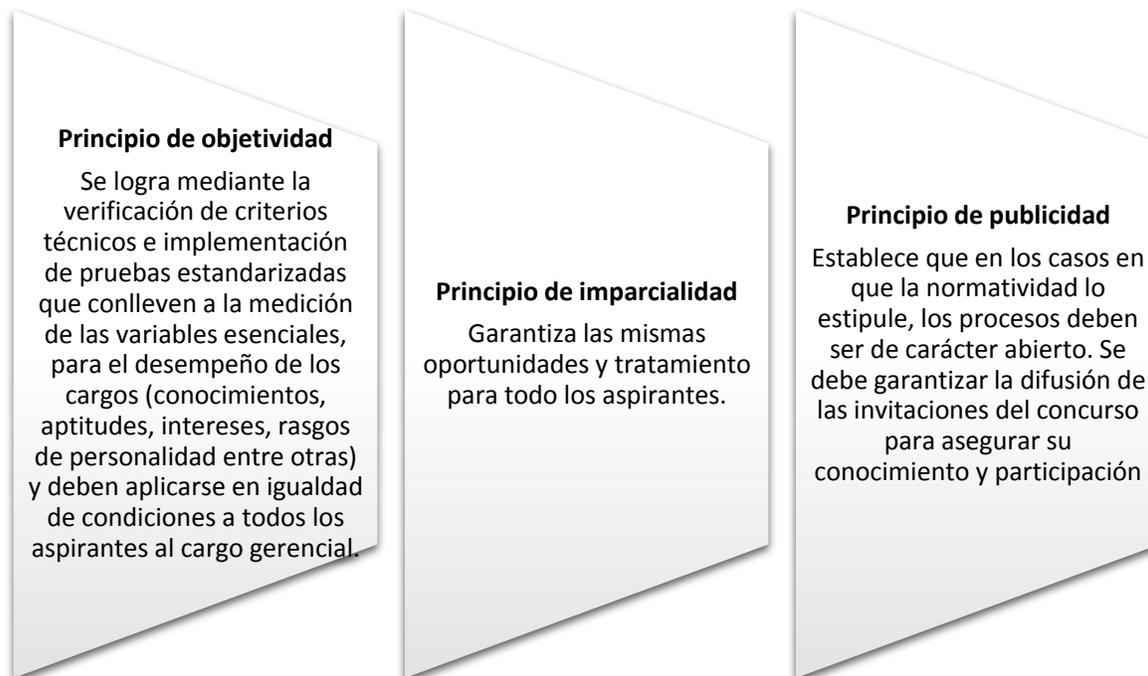


Figura No 2 Principios mínimos para efectuar reemplazo o rotación a nivel gerencial (Zayas, 2011)

Es fundamental aprovechar los principios que sugiere Zayas en la figura anterior, las cuales pueden ser empleadas por el administrador de la seguridad y salud ocupacional como punto de partida en los procesos de selección, reemplazo y rotación de personal en niveles gerenciales de la organización, si bien es cierto las organizaciones cuentan con departamentos como el de talento humano para que den cumplimiento a este proceso, también es necesario que el administrador de la seguridad tenga pleno conocimiento de los mecanismos empleados en este aspecto para que sirva de asesor y evaluador, buscando así, garantizar el éxito de este procedimiento.

Objetivos de la rotación de personal a nivel gerencial

Las empresas de seguridad como cualquier otra organización fundamentan sus procesos de rotación de personal en la voluntad que se tiene por alcanzar las metas u objetivos organizacionales condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer

los requerimientos de cada una de las áreas de trabajo. A partir de allí se ponen en marcha las estrategias que permitan la ubicación del personal idóneo en los puestos que lo requieran, sin embargo, estos cambios pueden generar efectos negativos en el funcionamiento de la organización, toda vez que en los cargos gerenciales estos movimientos pueden debilitar la conexión directa o el clima organizacional entre los nuevos jefes y los colaboradores. (Manene, 2012)

Dentro de los parámetros del direccionamiento estratégico se toma en consideración la rotación de personal en diversos niveles de la organización con el fin de garantizar el conocimiento de los procesos en las áreas que componen la empresa, sin embargo este tipo de cambios pueden afectar de manera directa los procesos en los cuales se requieren conocimientos específicos y donde el perfil de cargo cumple una función determinante para la consecución de resultados óptimos en los productos o servicios que se generan. Es claro que la gerencia busca potenciar el rendimiento de los colaboradores, pero en casos específicos la rotación en cargos genera retrasos en los procesos, modificación del clima organizacional, problemas de liderazgo y en algunos casos pérdidas económicas como resultado de fallas en el momento de efectuar los procesos de evaluación del desempeño, toda vez que el supervisor a cargo puede no tener los fundamentos para hacer una verificación efectiva del producto a obtener en el área respectiva.

La fluctuación gerencial refleja un movimiento de entrada y salidas definitivas de colaboradores de alto nivel en una organización durante un periodo de tiempo. Estos cambios se pueden producir por diversas causas entre las cuales se toman en consideración las relacionadas en la Figura No 3

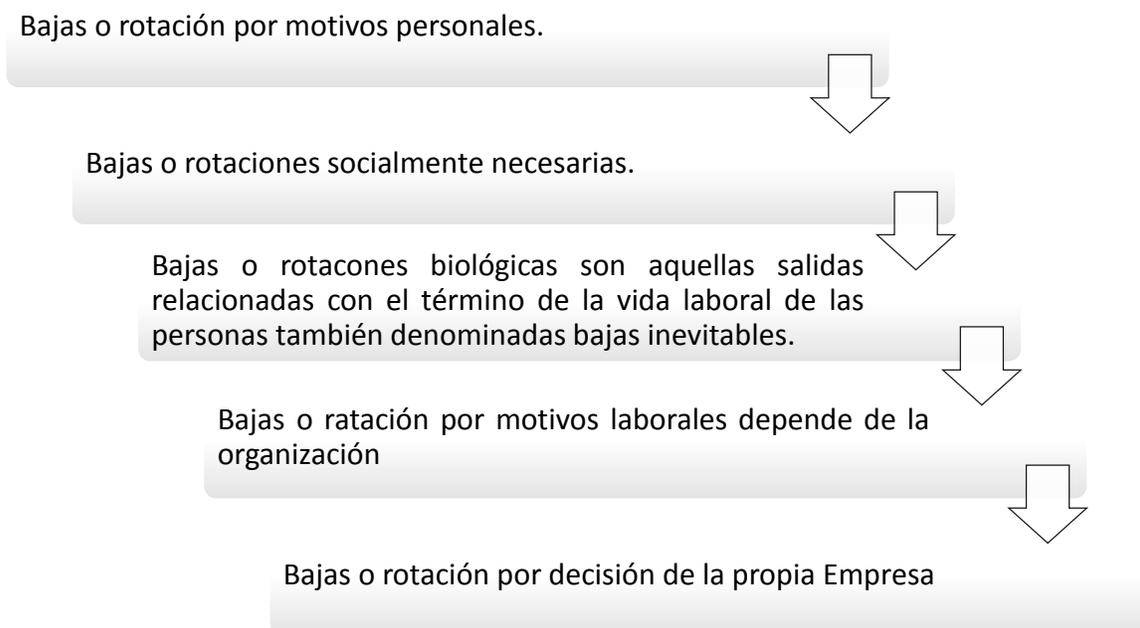


Figura No 3 Causas de las bajas o cambios dentro la rotación de personal (Flores, 2008)

Las salidas pueden demostrar una mayor importancia en la labor del área de recursos humanos, quienes deben identificar las causas de la rotación de personal y desde allí establecer los parámetros de reemplazos. Es un hecho que una de las principales falencias de organizaciones como las de seguridad, está en los cambios de personal que se suscitan a partir de decisiones gerenciales en áreas críticas, para las cuales no se hacen estudios que faciliten una rotación de acuerdo al perfil del cargo. Para el caso de bajas por motivos personales o bajas biológicas se toma en consideración causas fortuitas que de una u otra manera puede generar problemas por la falta de tiempo que se tiene para hacer los reemplazos. A partir de allí las personas que son designadas de forma rápida pueden tener un conocimiento limitado del proceso que se llevan en las áreas de responsabilidad, y esto traerá como posibles consecuencias el retraso en los procesos, problemas de comunicación con los colaboradores y debilitamiento del clima organizacional.

Para el caso de las bajas o cambios socialmente necesarios se hace referencia a los movimientos de las organizaciones en atención a las competencias adquiridas por los colaboradores en niveles gerenciales y las cuales buscan potenciar el rendimiento en el

área de trabajo. Para ello el área de recursos humanos deberá tener en cuenta la preparación académica y personal de los individuos y ajustarlos a los cargos de reemplazo buscando que el acople se haga en el menor tiempo posible y atendiendo a las funciones que se van a desempeñar. No sucede actualmente en organizaciones como las de seguridad en las cuales los reemplazos pueden responder a aspectos puntuales como el tiempo en la organización o como justificación al aumento de salario en respuesta a un requerimiento individual. Esto limitara el grado de efectividad del gerente en el sector asignado por falta de conocimiento de la labor mientras se adquieren las competencias requeridas para el cargo.

En lo que corresponde a las bajas o cambios por motivos laborales o decisiones de la propia empresa, se puede tomar como referencia los presentados en diversas organizaciones en las cuales la rotación de personal está relacionada con el contenido del trabajo y los salarios, lo cual genera insatisfacción laboral cuando las calidades del gerente no son las adecuadas para el cargo en cuestión. En algunos casos los colaboradores ven en la rotación de personal una desventaja en el momento de recibir las políticas de trabajo del nuevo gerente y aunque son disposiciones de la empresa, estos factores inmediatamente incrementan niveles de descontento que se reflejan en la disminución de la productividad, más aun cuando el colaborador infiere que el gerente en reemplazo no posee las cualidades personales o profesionales para el cargo y la rotación es asumida como un capricho y no como una estrategia de mejora para la organización.

Finalmente, para las organizaciones es de vital importancia mantener un equilibrio en todas sus áreas y para ello emplea la rotación de personal como incentivo y motivación por la contribución de algunos colaboradores de nivel gerencial, pero pueden omitir de alguna forma las competencias de estos individuos, considerándose entonces los relevos de alto nivel como un procedimiento subjetivo. Cabe mencionar que para toda organización es saludable la rotación como mecanismo para potenciar las competencias personales y profesionales de sus colaboradores, sin embargo lo ideal es que dicha organización se alimente de nuevos recursos según las necesidades de personal para

impulsar las operaciones y acrecentar los resultados y no para complacer intereses particulares como es el caso en algunas organizaciones, donde se establecen los reemplazos como consecuencia de una obligación adquirida por la dirección y no por un concurso efectivo de méritos o capacidades y de acuerdo al perfil de cargo.

Importancia del perfil gerencial en la rotación de personal

Atendiendo a las necesidades de la organización de efectuar cambios a nivel gerencial como parte de las estrategias de rotación de personal por las causas aducidas anteriormente, se debe establecer lineamientos o parámetros en materia de selección, rotación, reemplazo y evaluación, como parte esencial de los procesos desarrollados por el área de recursos humanos de la organización según el cargo gerencial requerido, y para tal efecto es necesario contar con técnicas en esta materia, las cuales están asociadas directamente con la administración de personal. Este departamento debe enfocar los procesos de evaluación en las destrezas y conocimientos gerenciales, sin dejar de lado el comportamiento y las cualidades personales del individuo y deben ser valorados por el profesional o el ASSO como parte de sus funciones de administración.

Se considera necesario que la organización establezca modelos integrales de gestión que sean concisos, fiables y efectivos para alcanzar el éxito de la rotación o el reemplazo, afianzándose así, como una herramienta válida para identificar un perfil de cargo ajustado a la realidad y disminuyendo el riesgo de efectos negativos en el funcionamiento de la empresa. Es claro que las organizaciones que aplican la efectividad gerencial después de la sustitución o el reemplazo, en pocos meses ven los logros que genera un programa adecuado de rotación enfocado a los perfiles gerenciales, y en poco tiempo ven el impacto en el sector respecto a la competitividad empresarial (Leyva, Lopez de Cosio, Nuño de la Parra, & Cavazo Arrollo, 2014).

El mundo cambiante de hoy, requiere dentro de las empresas, gerentes con habilidades indispensables para lograr resultados competitivos, a partir de allí el área de

recursos humanos debe tomar en consideración una serie de factores que potencien no solo el rendimiento del cargo gerencial en cuestión, sino también el desempeño de los colaboradores y en esa medida se requieren perfiles gerenciales que establezcan excelentes interrelaciones con los colaboradores, proveedores, clientes, y todos aquellos que intervienen en la cadena de valor. Adicional a las destrezas y aptitudes, el gerente de hoy, debe poseer conocimientos prácticos en temas económicos, financieros, comerciales, jurídicos, de mercadeo, de gestión humana y dominar dos o más idiomas para con ello afianzarse en el cargo a pesar de ser parte de la rotación o reemplazo previsto por la dirección de la organización, minimizando el efecto negativo causado en los colaboradores del área como respuesta a los cambios en las políticas de direccionamiento del nuevo gerente (Tobon, 2009).

El perfil gerencial se convierte en un factor de importancia particular para la organización, ya que hace parte fundamental del clima organizacional generado a partir de la rotación, el objetivo es entonces, reducir el efecto negativo sobre los colaboradores o clientes internos y en esa medida se debe tomar en consideración las características que facilitan la interrelación con los colaboradores, entre las que podemos acotar la confianza y seguridad en sí mismo, la amabilidad en el trato, facilidad de relacionarse, expresarse, comunicarse con los demás y ser congruente. Así mismo los colaboradores detallan el lenguaje empleado, el acervo cultural, la experiencia laboral, la trayectoria laboral ascendente, la preparación académica, el dinamismo, la energía, el empeño, la orientación a resultados, la objetividad y la madurez, entre otros.

Si bien es cierto hay un grado de dificultad para encontrar un perfil gerencial acorde a las necesidades de la compañía, se debe tener claro los objetivos organizacionales como punto de partida para identificar las características del cargo a suplir, a partir de dichos propósitos sería conveniente no limitar la búsqueda de los reemplazos dentro de la misma empresa; en caso de que nadie pueda ocupar el puesto, lo más apropiado podría ser la generación de estrategias de reclutamiento y selección de individuos que puedan cumplir con los requisitos del cargo, es de resaltar que actualmente existen organizaciones encargadas de estos procedimientos los cuales se conocen como Head

Hunters, esto permitirá que la persona que asuma el cargo gerencial cumpla con una serie de parámetros que fortalezcan las áreas, en vez de reducir el margen de rendimiento por causas personales entre los miembros de la organización y el gerente.

Importancia de las competencias laborales según el perfil del cargo

Dentro de una organización es importante que los individuos posean competencias y en este caso específico, las gerenciales y bajo este argumento a nivel nacional e internacional se han generado investigaciones y documentos de consulta que permiten detallar cuales son los lineamientos que se debe tomar en consideración para potenciar las condiciones profesionales y personales de quienes hacen parte de una corporación, y para el caso de estudio, se hace imperativo hacer una concatenación de dichas competencias con la labor gerencial. Más aun, cuando la Organización Internacional del Trabajo (OIT), define las competencias laborales como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada y no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, ya que es una capacidad real y demostrada. (OIT, 2010)

Para entender la importancia de las competencias en su contexto general, las cuales son aplicables al ámbito gerencial se deben tomar en consideración las relacionadas en la figura No 4, toda vez que son conceptos que encierran las características que debería poseer cada individuo de la organización a su nivel y de allí se puede extractar su importancia para la labor del gerente, quien es el que debe saber gestionar estas condiciones para potenciar no solo su rendimiento, sino también la de los hombres que tiene bajo su cargo.

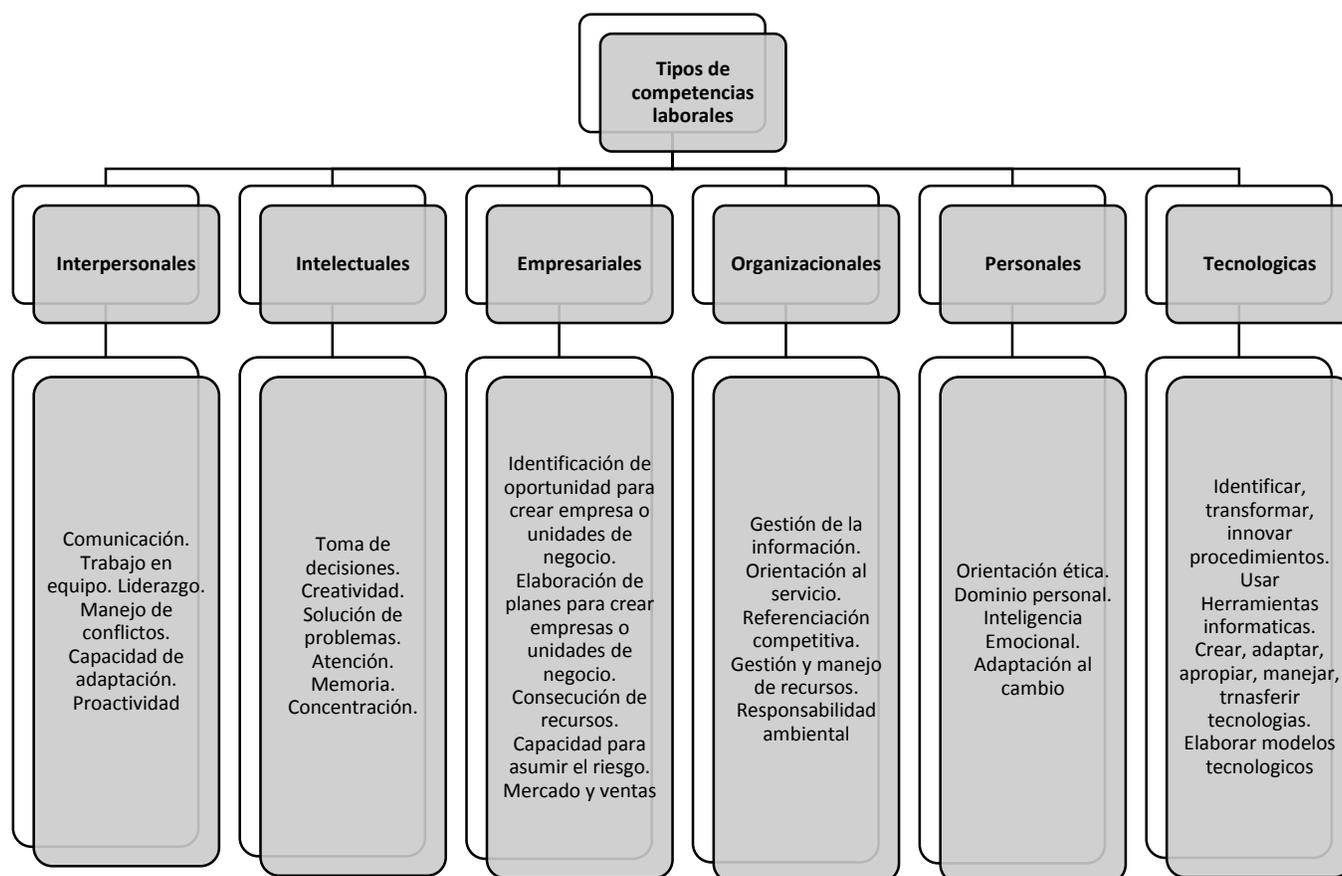


Figura No 4 Tipos de competencias laborales. (Salcedo, 2008)

Visualizando la figura anterior, se pueden identificar las áreas donde se desarrollan las competencias laborales y como ellas se pueden ajustar fácilmente a la labor gerencial, toda vez que buscan maximizar el rendimiento sin importar el cargo y cómo abarcan un número importante de variables que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización. A partir de esto, es claro que el perfil de cargo debe estar relacionado directamente con las competencias laborales y por ello su importancia a la hora de elegir el talento humano para llevar a cabo los planes de selección, rotación y reemplazos en los niveles gerenciales.

Perfiles Gerenciales ajustados a los objetivos organizacionales

Dentro de las estrategias de la organización para garantizar procesos adecuados y efectivos en materia de reemplazos o rotación de personal en cargos gerenciales, se deben desarrollar modelos acordes a los objetivos establecidos por la empresa con el fin de identificar el perfil de cargo correspondiente. Se debe efectuar un estudio detallado de los cargos gerenciales con que cuenta la organización y a partir de allí generar una tabla o lista de parámetros que faciliten los procesos de selección de personal. Para organizaciones se generalizan cargos gerenciales entre los cuales es usual encontrar:

- Gerente General
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente de Finanzas
- Gerente de Logística y Servicios
- Gerente de Desarrollo e Investigación
- Gerente de Proyectos
- Gerente de Asuntos Legales
- Gerente comercial
- Gerente de Producción
- Gerente de Gestión
- Gerente de Servicios
- Otros

Una vez identificado el cargo a cabalidad es necesario relacionar elementos que permitan individualizar las características de cada cargo y para ello se hace énfasis en la información que debe alimentar el perfil del cargo, así entre los requisitos prioritarios se deben considerar los expuestos en la figura No 5, como parte de las estrategias del área de gestión del talento humano para identificar el mejor candidato para el cargo gerencial

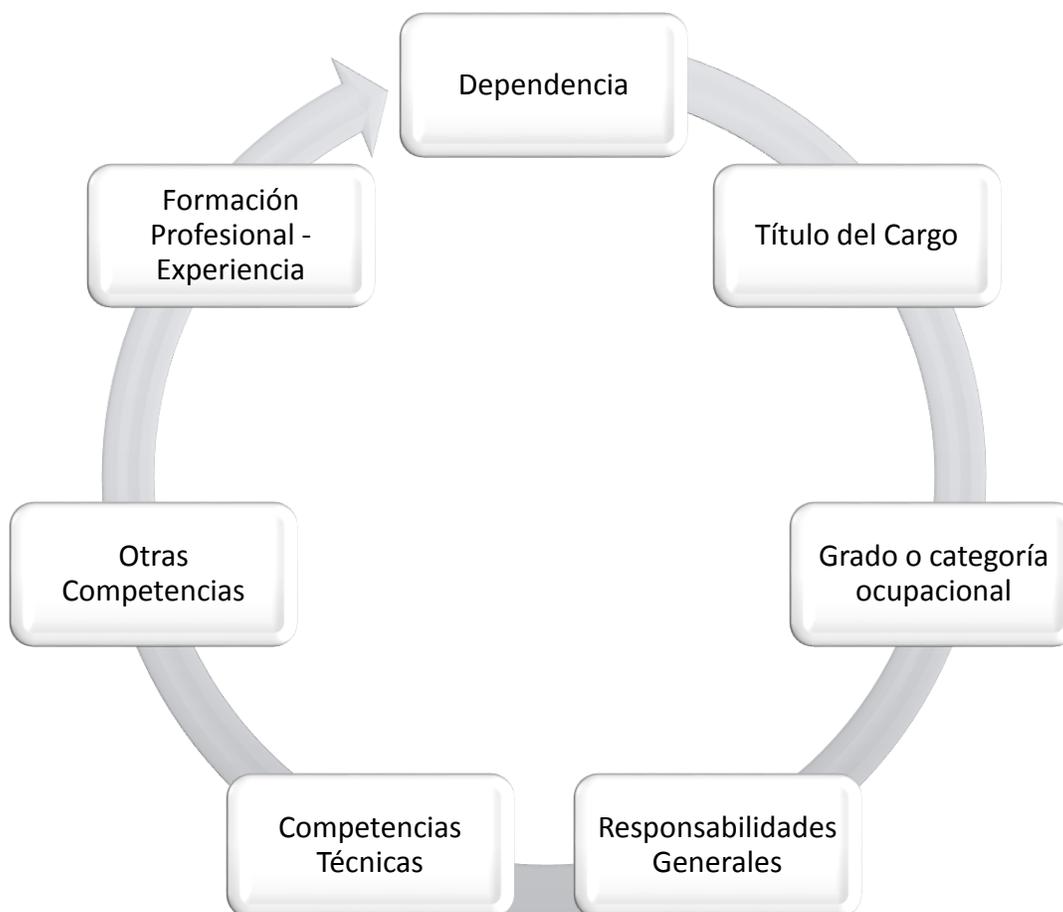


Figura No 5 Consideraciones para la identificación del perfil gerencial.

Para el caso de los objetivos organizacionales se considera que no son más que estados de una cosa deseada que la organización intenta alcanzar, pero es necesaria su constitución para que los colaboradores en cualquier nivel puedan hacer su aporte efectivo y más aún cuando estamos hablando de los cargos gerenciales, para ello se han establecidos cuatro perspectivas primordiales sobre la cual están fundamentados estos objetivos. Ver Figura No 6



Figura No 6 Perspectivas para la elaboración de objetivos organizacionales (Perrow, 1991)

A partir de la figura 6, es fácil analizar como las perspectivas para la elaboración de objetivos organizacionales, toman aspectos relacionados con las expectativas de los propios integrantes de las organizaciones y en esa medida se hace imperativo que los gerentes se identifiquen con la dirección estratégica de forma integral para lograr un efecto positivo que redunde en la consecución de los resultados esperados, sin embargo será necesario identificar algunas cualidades propias del perfil gerencial para que el proceso de reemplazo o rotación sea lo más efectivo posible y dichas aptitudes están relacionadas en la figura No 7 por (Vera, 2011), como respuesta a la necesidad de estructurar un proceso efectivo en la identificación de candidatos idóneos para los cargos gerenciales.

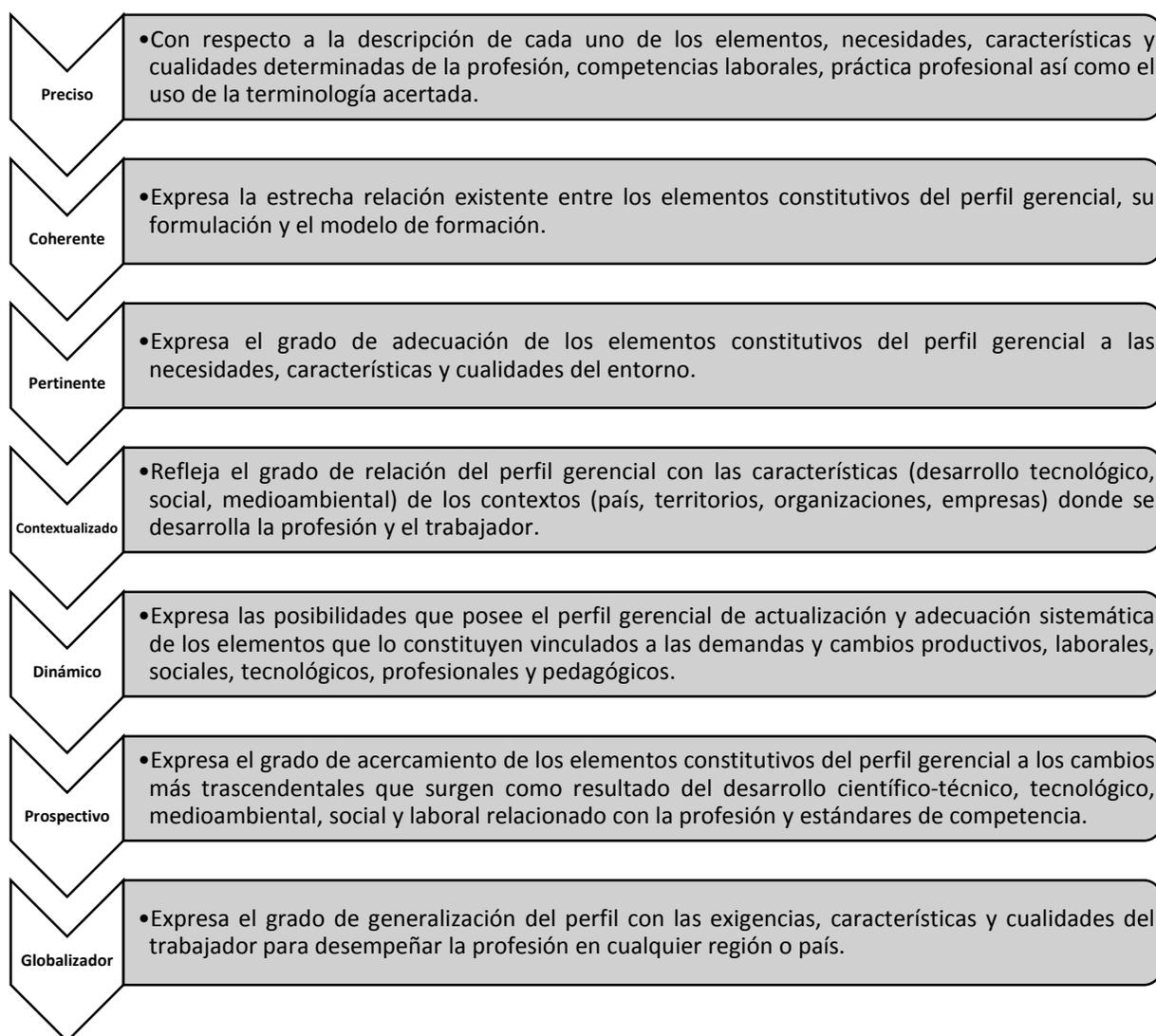


Figura No 7 Cualidades integrales del perfil gerencial (Vera, 2011)

Dentro del proceso de búsqueda de perfiles de cargo gerencial y su incidencia directa sobre el cumplimiento de los objetivos organizacionales, se deben mencionar algunos parámetros necesarios para identificar las competencias que pueden facilitar la labor gerencial una vez se está en el cargo asignado por reemplazo o rotación, así la OIT menciona unos análisis específicos para su reconocimiento:

Identificación por Competencias	<i>Analisis Ocupacional:</i> Identificación del contenido de la ocupacion para clasificar el trabajo y establecer los niveles de remuneración
	<i>Analisis Funcional:</i> Tecnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva relacionadas con una empresa, un grupo de empresas o todo un sector de de la producción o los servicios

Figura No 8 Identificación por competencias según la OIT. (OIT, 2010)

Atendiendo a la figura anterior se puede mencionar que los objetivos organizacionales de una empresa marcan unos parámetros que deben ser identificados plenamente por el área de recursos humanos, para que se ejecuten los procesos de selección alineados al tipo de análisis ocupacional y funcional del que habla la OIT, con lo cual se busca potenciar las capacidades de quienes ocuparan los cargos gerenciales de la organización buscando minimizar los efectos de la rotación de personal en dichas plazas.

Por otra parte, hablando específicamente de las competencias gerenciales que debe tener los individuos que cumplen dichas funciones en la organización, en su esencia se detallan como una combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz en una amplia variedad de labores gerenciales y en diversos entornos organizacionales y en esa medida Edimer Gutierrez Tobar, describe en su libro “Competencias Gerenciales” como todo gerente debería tener habilidades, conocimientos y aptitudes para lograr su propio éxito dentro de la organización y por ende lograr el éxito de la misma, haciendo énfasis en la estructuración del equipo humano, ya que desde allí se fundamentan los objetivos organizacionales fijados por el área estratégica de la corporación. (Gutierrez, 2010).

El texto de Gutiérrez invita a la autoevaluación de las competencias y habilidades que requiere el mundo laboral, afirmando que alcanzar los objetivos organizacionales está supeditado directamente al éxito personal de quienes laboran en la empresa y como el manejo de dichas competencias hacen parte de lo que se conoce como cultura empresarial, partiendo del hecho que tal concepto hace parte de un estado subjetivo sobre el cual se fundamenta el ambiente particular en cada área de trabajo dentro de la misma corporación (Gutierrez, 2010). Así, para fundamentar su concepto menciones diversas competencias entre las cuales acotamos algunas de ellas:

- Inteligencia
- Pasión
- Trabajo en Equipo
- Habilidad
- Conocimiento de las operaciones de la organización
- Toma de decisiones
- Comunicación Asertiva
- Resolución de problemas
- Compromiso con el aprendizaje
- Liderazgo
- Inteligencia Emocional

Frente a estas competencias propuestas en diversos estudios, convendría que los departamentos de recursos humanos atendieran de forma detallada esta información, toda vez que son ellos quienes deben implementar modelos de gestión humana por competencias que les permitan identificar los individuos más idóneos para los cargos gerenciales dentro de los planes de selección, reemplazo y rotación de personal, siendo así, fundamental el seguimiento de parámetros como la definición de perfiles según las competencias laborales, una buena selección de personal, una gestión del desempeño mediante evaluación permanente y finalmente procesos de mantenimiento de gestión humana, con el fin de actualizar los requerimientos de cargo como consecuencia del uso de nuevas tecnologías, la aparición de nuevos y más variados conocimientos a nivel organizacional.

Finalmente es claro que la gestión del capital humano en las organizaciones es fundamental para interrelacionar aspectos primordiales como el perfil de cargo, los objetivos organizacionales, las competencias gerenciales, las habilidades individuales y colectivas, los conocimientos y aptitudes, buscando minimizar los efectos de los cambios de personal como consecuencias de factores mencionados anteriormente y para ello Miquel Porret Gelabert, hace un aporte fundamental para el ámbito gerencial en su libro “Gestión de personas – Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones”, el cual menciona la importancia de dirigir y gestionar personas, como una tarea de gran responsabilidad profesional en el cual se deben comprender aspectos de la actualidad como la psicología del trabajo, el derecho laboral y la organización de la empresa para poder entender como la gerencia cumple un papel de equilibrio, en el cual se busca el cumplimiento de los objetivos organizacionales mediante el aporte de nuevos enfoques, de técnicas convenientes en el área de trabajo, así como la transformación y motivación de los recursos humanos bajo una óptica de competitividad como respuesta a los nuevos retos de la globalización de los mercados y del entorno de la organización. (Porret, 2010)

Conclusiones

Con base en la información recopilada a lo largo de este ensayo se identifican aspectos relevantes para una rotación efectiva de acuerdo al perfil de cargo en una organización y en esa medida garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Como referencia el área de talento humano debe desarrollar modelos de gestión de calidad en materia de selección, reemplazo y rotación mediante procesos claros y detallados, buscando las conexiones más pertinentes con los individuos de las áreas afectadas, no solo por rotación, también por sus competencias inherentes al área de desempeño, en última medida se debe hacer un análisis de las alternativas que debe considerar la gerencia para efectuar los cambios en la gestión humana que lleven a la organización a cumplir su misión y visión. Por otra parte, es necesario que el perfil de cargo se ajuste a parámetros validos basados en análisis funcionales que faciliten la transición y entrega del cargo de un gerente a otro reduciendo el margen de fallas en los procesos de producción de los diferentes departamentos de la organización, así los colaboradores continuaran su trabajo en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales sin mayores contratiempos.

A partir de las valoraciones que se dan a las condiciones que deben existir para efectuar la rotación o los relevos en cargos gerenciales, se ha podido evidenciar que este proceso constituye un factor relevante en la exploración de perfiles gerenciales para niveles superiores de desempeño que buscan incrementar los parámetros de competitividad de la organización, toda vez que el direccionamiento y liderazgo del gerente en cualquier área constituye el elemento fundamental en el funcionamiento del sistema. Este factor hace parte de las estrategias que debe seguir la dirección para que los procesos de rotación y reemplazo permitan potenciar el rendimiento de los colaboradores de la organización y faciliten el empalme de los gerentes, para así minimizar problemas que se puedan presentar durante el ejercicio de la labor gerencial.

Durante el desarrollo del ensayo, se establecieron factores asociados directamente a la importancia en el seguimiento de procesos, una vez se efectúan los cambios en los cargos de gerencia y a partir de allí se identifican procedimientos que puedan satisfacer las necesidades personales y profesionales de los trabajadores, quienes buscan beneficiarse mediante un clima organizacional que les facilite su labor y maximice su rendimiento, reduciendo problemas interpersonales como consecuencia de inconformismos frente al cambio de políticas o lineamientos establecidos por el nuevo gerente. De allí que se pueda identificar la incidencia de los perfiles gerenciales para el cumplimiento de los objetivos, teniendo en cuenta que dicho proceso de selección, reemplazo o rotación está estrechamente ligado al comportamiento positivo o negativo de los colaboradores como respuesta a los cambios suscitados dentro del área respectiva.

Por otra parte, la identificación de competencias propias de un buen gerente permite al lector estructurar un modelo que puede ser empleado por el área de gestión de talento humano de la organización en el fortalecimiento de los procesos de selección de personal para cargos de alto nivel, de esa forma se podrán aprovechar dichas competencias en beneficio de la empresa y así potenciar el rendimiento de todos los colaboradores como respuesta positiva al cambio jerárquico del área de interés.

Es necesario constituir un sistema de control de gestión en el área del talento humano, para así garantizar un adecuado proceso de selección de los cargos gerenciales, buscando constituir una herramienta para la organización y que sea un indicador que facilite a la dirección de la empresa la toma de decisiones estratégicas. A partir de este proceso surgirán aspectos a tener en cuenta para su desarrollo como es la vinculación del control de gestión con la información de los perfiles de cargo, lo que implica reunir, relacionar e involucrar diferentes elementos en pro de la institución. Finalmente, no debemos olvidar que el control de gestión se ha desarrollado bajo la perspectiva de la calidad, lo que implica la inclusión de un conjunto de herramientas y técnicas de control de los procesos básicos de la organización y entre ellos podemos incluir los procesos de selección, reemplazo o rotación de los cargos.

Finalmente se puede inferir que para el Administrador de la Seguridad y Salud Ocupacional, es importante tener herramientas como este documento de consulta, que le permitan desarrollar una labor integral en la organización, de esa manera su aporte será fundamental para el buen funcionamiento de las diversas áreas en las cuales se puede desempeñar, iniciando con una comprensión detallada de la incidencia de los perfiles gerenciales en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, fundamentado en la necesidad de reducir los efectos producidos por la rotación o reemplazo en dichos cargos y facilitando así el cumplimiento de la misión y la visión de la empresa.

Referencias

- Alles, M. (2006). *Perfil del puesto por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Flores, R. (2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. Mexico: www.daenajournal.org.
- Gutierrez, E. (2010). *Competencias Gerenciales*. Mexico: Ecoe Ediciones.
- Herrera Gonzalez, R., & Gutierrez, J. M. (2011). *Conocimiento, Innovación y Desarrollo*. San José: I.G.E Editorial.
- Leyva, A., Lopez de Cosio, J., Nuño de la Parra, J., & Cavazo Arrollo, J. (2014). *Competencias gerenciales en la competitividad empresarial de las PyME's*. Hermosillo México: Universidad de Sonora.
- Manene, L. M. (16 de Septiembre de 2012). *Blog de Luis Miguel Manene*. Obtenido de La motivación y satisfacción en el trabajo y sus teorías: <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/>

- OIT. (2010). *Competencias Laborales*. Montevideo: Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional CINTERFOR.
- Perrow, C. (1991). *Sociología de las Organizaciones*. Madrid: McGraw Hill.
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas - Manual para la gestión de capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Salcedo, R. (22 de Septiembre de 2008). *rosalcedo.blogspot.com.co*. Obtenido de Tipos de competencias laborales generales: <http://rosalcedo.blogspot.com.co/2008/09/tipos-de-competencias-laborales.html>
- Tobon, S. (2009). *Formación basada en competencias. Pensamiento Complejo, diseño curricular y didáctica*. Barcelona: Editorial CIFE.
- Vera, C. (2011). *Manual de levantamiento de perfiles profesionales*. Quito: Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional.
- Zayas, P. (2011). *Fundamentos teóricos metodológicos de la selección de personal*. Madrid: Editorial Academica Española.