

La Gestión y el Buen Manejo del Área de Recursos Humanos para el Éxito de la Organización

Diana María Hernández Pardo

Facultad de Psicología, Universidad de La Sabana

Enero de 2009

LA GESTIÓN Y EL BUEN MANEJO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA EL ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN

Resumen

El presente trabajo es un artículo teórico, el cual tiene como objetivo analizar el proceso de Gestión en una organización, donde se resalta la importancia del buen manejo del departamento de recursos humanos, para así lograr el éxito organizacional. Para realizar dicha gestión se debe tener en cuenta la planeación de la organización, las habilidades y competencias que debe tener la persona que está a cargo de este departamento. En efecto, recursos humanos es el motor funcional de una organización donde una de sus principales tareas es crear un clima organizacional adecuado, el cual llevará a los trabajadores de la empresa a mantener un buen rendimiento profesional y compromiso con la institución. De igual forma, se hace mención que en esta área no solo se tiene en cuenta la parte laboral sino el factor humano, los valores y la parte integral tanto del gerente como del equipo humano que labora para él.

Palabras clave: Gestión, Planeación, Recursos Humanos, Habilidades Gerenciales, Competencias, Perfil, Clima Organizacional, Éxito, Liderazgo, Motivación

THE MANAGEMENT AND GOOD STEWARDSHIP OF THE HUMAN RESOURCES AREA FOR THE SUCCESS OF THE ORGANIZATION

Abstract

This work is a theoretical article, which aims to explore the process of management in an organization, which highlights the importance of good management in the department of human resources, so as to achieve organizational success. To make such management should take into account the planning of the organization, skills and competencies that must be the person who is in charge of this department. Indeed, human resources is the engine of a functional organization where one of its main tasks is to create an organizational culture appropriate, which will existing employees to maintain a good performance and commitment to the institution. Likewise, referred to in this area not only takes into account the work, but the human factor, the values and an integral part of both the manager and the team working for him.

Keywords: Management, Planning, Human Resources, Managerial Skills, Skills, Profile, Organizational Climate, Success, Leadership, Motivation

La Gestión y el Buen Manejo del Área de Recursos Humanos para el Éxito de la Organización

Todas las organizaciones del mundo deben tener un departamento de Recursos Humanos para el buen funcionamiento de ellas, ya que a través de este se maneja las diferentes problemáticas e inquietudes de todos el personal de dicha organización, así como sus necesidades y bienestar de cada uno de ellos, de igual manera se maneja las estrategias de planeación y capacitaciones para todos los empleados, teniendo en cuenta los diferentes perfiles y competencias para cada uno de los cargos que conforman la Organización. Todo esto depende de la buena gestión que se le dé y de las habilidades gerenciales que tenga la persona a cargo de la compañía, teniendo los objetivos claros para poder alcanzar las metas planeadas para el futuro de ésta.

Es por esto que las organizaciones del mercado actual siempre tienen una meta, una visión que esperan cumplir, desean ser exitosas y lo mas importante ser numero uno en su campo, para lo cual se requiere contar con un recurso humano capacitado y comprometido con la misión y la visión de la organización y con una persona que asuma el liderazgo en las diferentes áreas de la empresa para así cumplir con las metas establecidas.

Para llevar a cabo el éxito en una empresa es de vital importancia contar con personas que tengan la capacidad de liderar proyectos que funcionen en pro de una organización para esto es necesario que los colaboradores tengan definidas las competencias que los formaran como buenos líderes, sin olvidar la importancia del talento humano que tiene cada una de las empresas que día a día se comprometen con su trabajo para lograr los objetivos corporativos.

Con este marco de referencia, la presente revisión teórica en torno a la gestión y el buen manejo del área de Recursos Humanos para el éxito de la Organización, cabe mencionar que el propósito de las organizaciones debe estar enmarcado dentro de las perspectivas de la calidad en la prestación de los servicios y/o los productos, para lo cual requiere de un elemento indispensable y de cuyo esfuerzo depende en gran parte el funcionamiento adecuado de la organización: el Talento Humano (Gómez, 2007).

Con esto se puede decir que el Talento humano en las organizaciones constituye lo que tradicionalmente se conoce como el capital humano de una organización. Se debe añadir que no se trata sólo de talento; interesa también el desarrollo de liderazgo gerencial en las personas de la empresa, y este se basa en la confianza que ellas despiertan, además del talento, su

capacidad de innovación y su posibilidad de resolver problemas complejos; todo esto acompañado de la consistencia ética que perciben los demás (Schlemenson, 2002) (Mejía, Jaramillo y Bravo, 2006).

Es de anotar que una buena gestión gerencial debe llevar al éxito de una compañía en la medida en que logre manejar, con criterios de igualdad y equidad, la gestión de personas y recursos, integrando ambiente y contexto (Gómez y Villegas, 2006), lo cual es importante para el funcionamiento de una organización. Un gerente de recursos humanos dada la naturaleza comprometida y múltiple de sus funciones, debe poseer un estilo de gerencia que le permita explotar el potencial de las personas bajo su dirección y obtener el máximo rendimiento en un entorno competitivo y global (Hernández y Reneé, 2005).

Se considera indispensable que los colaboradores de las empresas estén guiados por un líder efectivo, que logre despertar en el equipo la motivación y el compromiso por alcanzar los objetivos propuestos (Pérez, 2007).

Según Bennis (1986), el líder efectivo debe poseer cinco características (Pérez, 2007):

- La habilidad de aceptar a las personas por lo que son y no por lo que al líder le gustaría que fueran
- La capacidad de resolver los problemas en términos de lo que ocurre en el presente y no de lo que ocurrió en el pasado.
- La habilidad de tratar a las personas cercanas con la cortesía con la que se trata a los extraños.
- La capacidad de confiar en otras personas, aun cuando las situaciones sean de alto riesgo.
- La habilidad de actuar sin esperar el reconocimiento de los demás.

Por otra parte, la planeación estratégica y gestión se debe tener en cuenta dentro de las habilidades para el buen funcionamiento de una agrupación, sabiendo que el profesional de relaciones laborales se configura como una figura clave en el proceso de gestión empresarial, debiendo aportar, desde su condición de técnico en materias socio-laborales, aquellas herramientas de gestión de personal y de organización del trabajo que faciliten el desarrollo de una organización competitiva (Redondo y Rivas, 2000). En donde, el desarrollo humano está estrechamente ligado a la organización como sistema, y el comportamiento del individuo están en permanente interacción con los grupos y con las organizaciones de la que hace parte, por

esto, el especialista en gestión para el desarrollo humano debe desplegar competencias para liderar proyectos en interacción con otros profesionales y así potenciar el progreso de las personas en la organización (Barber y Strack, 2005), sin olvidar que la gestión de los recursos humanos, generalmente, ejecuta sus procesos de trabajo bajo lineamientos o criterios de naturaleza administrativa, no obstante, se puede identificar dos líneas de trabajo bien diferenciadas, una de ellas con propósito y naturaleza netamente administrativas, y la otra línea de trabajo a procesos/programas cuya ejecución requiere permanentemente a una relación social laboral en su ejecución, es decir, en la dinámica de su gestión está presente el componente psicológico (Perea, 2006).

Para una mejor planificación, ejecución y control de la administración/gestión de recursos humanos, se deberá tomar en cuenta, que todos los procesos no tienen o no responden a una misma naturaleza o tipo de dinámica, por lo que se recomienda tratar de realizar la delimitación de estas líneas o procesos de trabajo, para tal efecto se presenta el alcance siguiente (Perea, 2006):

1. Procesos de trabajo de naturaleza administrativa, cuya ejecución responde a la aplicación de directivas, reglamentos o normas, que para el logro de sus objetivos o metas, así como para enriquecer la información de los trabajadores, su eficiencia o la dinámica de su gestión dependerá básicamente de las relaciones que devienen del avance de la tecnología, y no necesariamente, como producto de las relaciones social laborales–interacción humana.

2. Procesos de trabajo con componente psicológico, requieren necesariamente de la permanente relación social laboral, los cuales deberán estar a cargo o monitoreados por personal profesional para que brinden asistencia técnica, orientación y asesoramiento especializado, que permitirán garantizar el logro exitoso de sus metas y de los objetivos de la institución, como resultado de la internalización de los propósitos que tiene la organización, de la visión compartida y del compromiso de la misión por todos los trabajadores, sea cual fuere su nivel de responsabilidad o estatus.

Efectivamente la Gestión de Recursos Humanos para los procesos de trabajo con componente psicológico deberá ejecutarse bajo un enfoque sistémico, que propiciando la sinergia entre todas las áreas de trabajo, beneficiará a todos a los usuarios, internos-externos y

facilitará al crecimiento y desarrollo saludable de la organización como un todo. En esta perspectiva, se plantea una propuesta de sistematización de las líneas de trabajo con componente psicológico, cuya secuencialidad de ejecución a nivel de procesos no es rígida, puede variar, sea por la política de la organización y/o por la característica de temporalidad de la ejecución de sus programas, que son cíclicos-eventuales como continuos permanentes (Perea, 2006).

Procesos - Programas

1. Captación - Reclutamiento, Selección e Inducción.
2. Habilitación - Formación y Capacitación.
3. Calificación - Evaluación de Personal
4. Potenciación - Desarrollo de Personal.

Es necesario resaltar, que actualmente las organizaciones vienen desarrollando procesos en la administración de recursos humanos que requieren del componente psicológico en el manejo de sus procesos o procedimientos para la certificación de la calidad y/o acreditación, para la aplicación de los nuevos esquemas en la negociación laboral, en la responsabilidad institucional y en su responsabilidad social como organización (Perea, 2006).

Por tal motivo, una buena gestión de las expectativas sociales y las de sus clientes. Han de estar bien estructuradas, concebidas por procesos orientados a generar valor. Tendrán un alto componente de equipos autodirigidos, casi sin niveles intermedios y entre otras razones, los especialistas han de caracterizarse por una formación integral, con un alto grado de profesionalidad (Fonseca, 2006) y debido a esto gran parte del éxito de la estrategia de una empresa dependerá de la contribución a la creación de valor de cada miembro de la organización, principalmente del gerente. Para que esta contribución mantenga su característica de sostenida han de cumplirse dos condiciones (Fonseca, 2006):

- Una válida y fiable evaluación de la amplitud y profundidad que cada miembro de la organización posee en cada competencia conductual.
- Una inversión en tiempo y esfuerzos por parte de jefes y mandos en el desarrollo de sus colaboradores como si se tratara de una inversión financiera.

Con base en lo anterior, cabe mencionar que uno de los modelos de estrategia utilizados y que ha sido exitoso es el modelo de las siete "S" (7 S), se puede observar en la figura 1,

propuesto por Burnst y Stalker (1961), el cual fue utilizado para explicar el éxito de las empresas más exitosas de USA. El nombre de 7 S proviene de sus iniciales en inglés. Según Peters y Waterman una organización puede ser estudiada de acuerdo a los elementos que conforman este modelo, los cuales son (Bendezu, 2005):

- a) La estructura de una organización es explicada por la especialización de actividades, normalización de las mismas, coordinación de éstas, grado de centralización/descentralización de la toma de decisiones y tamaño de la unidad de trabajo.
- b) la estrategia como la respuesta a cambios en el medio ambiente (aspectos económicos, tecnológicos, socio-culturales, políticos-legales, etc.), entorno competitivo (barreras de entrada, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de compradores, poder de negociación de proveedores, rivalidad de competidores, complementadores), competencia, consumidores y la empresa.
- c) El personal se trata de la gente que labora en una organización; en tal sentido, son una fuente de recursos que debe ser desarrollada, protegida, ubicada adecuadamente. A este personal le afectan diversos factores, uno de los cuales, por cierto muy importante, es la motivación.
- d) El estilo es la forma de dirigir a la organización en diferentes roles que desempeñan los principales directivos roles interpersonales (líder, enlace, figura representativa), rol informador (colector, vocero, propagador), rol decisor (empresario, componedor, asignador de recursos, negociador).
- e) Los sistemas están constituidos por procedimientos formales e informales que permiten que la organización funcione día a día. Dentro de ellos podemos considerar a diversos procedimientos como: procedimientos contables, normas de organización, otorgamiento de crédito, procesos de matrícula, atención en consultas hospitalarias, en emergencia, etc.
- f) Las habilidades de la organización se refieren a las competencias básicas de la organización, es decir aquello que la organización sabe hacer bien.
- g) Los valores Vienen a ser ideas fundamentales, postulados básicos, principios, creencias compartidas por los miembros de una organización y que se diferencian de otras organizaciones.

También es importante conocer algunas estrategias implementadas dentro de las diferentes gestiones empresariales, como por ejemplo El Cuadro de Mando Integral el cual “es un sistema integrado y balanceado de implementación, gestión y monitoreo de la estrategia de una organización, desarrollado a la medida de la misma. Cuenta con tres herramientas: el mapa estratégico, la matriz del tablero de comando y el software” (Schvartzman y Vogel, 1999 – 2004) (Pérez, 2007). Esta es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la empresa que le permitirá convertir la visión en acción, mediante un conjunto de indicadores divididos en cuatro grupos (Martínez y Rivadeneira, 2001), como se detalla en el gráfico número 2 (Pérez, 2007).

MODELO DE SIETE ESES

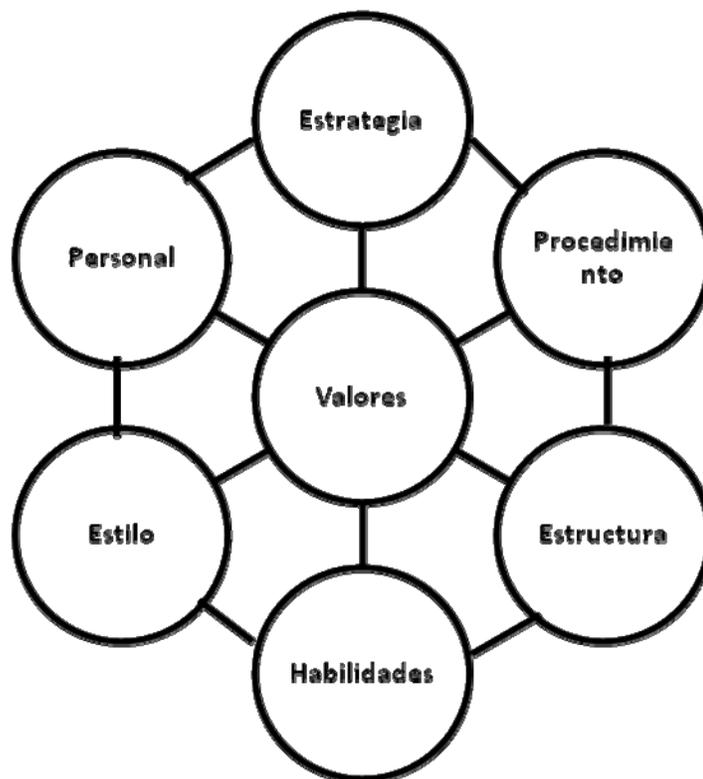


Figura 1. Modelo de las 7 “S”. Adaptado de “The Management of Innovation” por T. Burnst y G. Stalker, 1961. *Review Group and Organization Management*, 3, p 167.

En este método, considera que los datos financieros son muy importantes, de hecho, los datos de financiamiento siempre son una prioridad en cualquier compañía y los gerentes siempre velarán por que esta información sea generada y manipulada para la toma de decisiones efectiva.

- Perspectiva cliente, Considerar cómo ve el cliente a la compañía se convierte en un área de suma importancia para el desarrollo de cualquier organización.
- Perspectiva interna Esta perspectiva indica qué tan bien está funcionando la empresa a nivel interno, cuáles procesos se están realizando mejor que otros y por qué, cuáles ameritan más atención para mejorar y en qué medida estos procesos satisfacen los requerimientos del cliente.
- Perspectiva aprendizaje Se refiere a todos los aspectos que tienen incidencia en el aprendizaje y el desarrollo de los empleados de la compañía y, por ende, en el crecimiento de la organización.

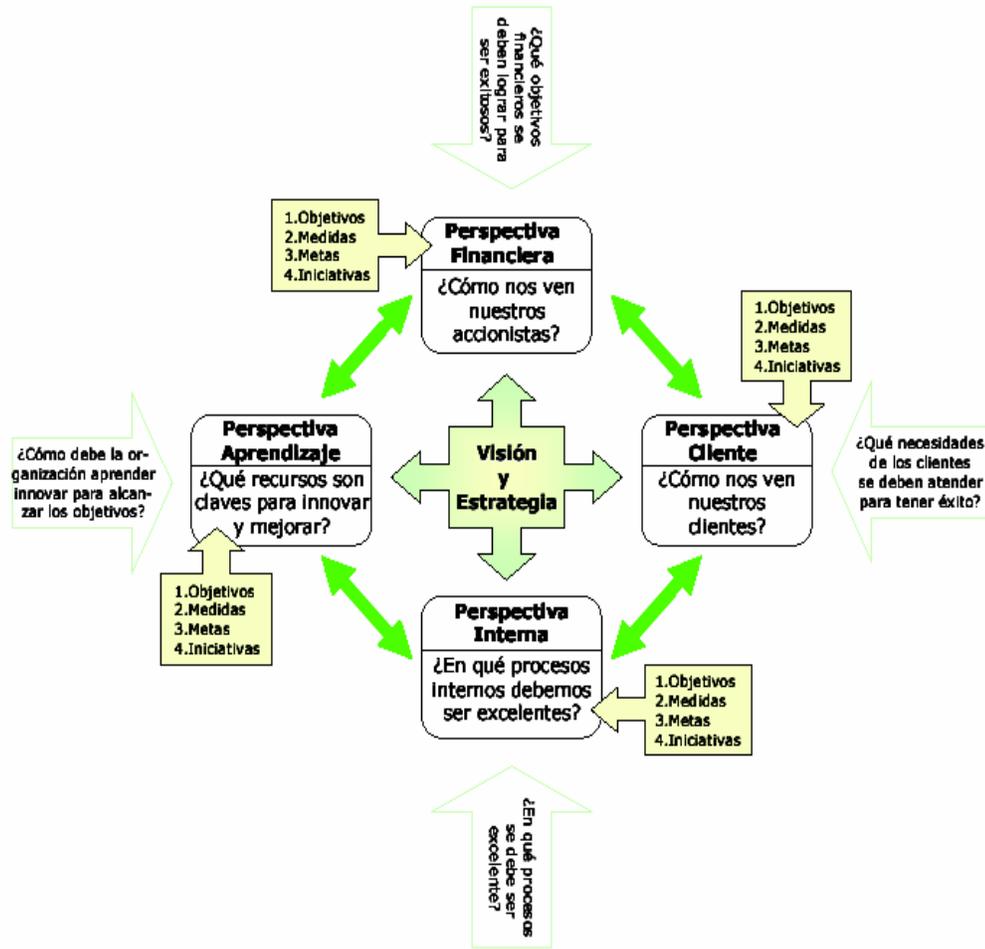


Figura 2. El Cuadro de Mando Integral. Adaptado de “El Modelo de Liderazgo Efectivo Motivador Asociado al Cuadro de Mando Integral para el Éxito Empresarial” por K, Pérez, 2007. *Revista Rhombus*, 3, p. 8.

El Cuadro de Mando Integral propone obtener claridad y consenso alrededor de la estrategia, mediante la participación activa de los líderes principales de la organización; definir un enfoque para enfatizar lo que es verdaderamente importante de alcanzar sin descuidar lo urgente; desarrollar liderazgo para alcanzar los objetivos propuestos; educar a la organización en el trabajo oportuno y claro, con base en la determinación de metas estratégicas, alineando programas e inversiones y enlazando el trabajo a un sistema de incentivos y de mejora constante; y, crear una cultura de medición del avance de la organización a través del aporte de todas las personas involucradas en los diferentes procesos

productivos, (Pérez, 2007), llegando al éxito empresarial, como se puede observar en la grafica número 3 (Pérez, 2007)



Figura 3. Cuadro de Mando Integral encaminado hacia el Éxito. Adaptado de “El Modelo de Liderazgo Efectivo Motivador Asociado al Cuadro de Mando Integral para el Éxito Empresarial” por K, Pérez, 2007. *Revista Rhombus*, 3, p. 8.

Todo lo anterior, lleva a pensar en el perfil que debe tener un gerente de recursos humanos. Puede decirse que toda organización al definir las relaciones entre Supervisor – Subordinado debe establecerse a quien corresponde la responsabilidad de conducir y guiar el desenvolvimiento de estas relaciones, así como la dirección de todos los aspectos inherentes al personal que labora en la organización, orientando su gestión hacia la constante búsqueda de la productividad y el desarrollo sostenido hacia la competitividad (Hernández y Reneé, 2005), Con lo anterior es de vital importancia saber y conocer el perfil que debe tener la persona que estará a cargo del departamento de recursos humanos para el buen funcionamiento de éste.

Existen áreas que deben integrar el perfil del gerente de recursos humanos, según plantea Villegas (1991), autor que establece una serie de elementos que deben ser analizados y discriminados para la conformación de un perfil del Gerente, proporcionando orientaciones claras de que el mismo debe estar integrado por características personales, habilidades y experiencia en el área gerencial (Hernández y Reneé, 2005).

El término perfil según Jaregui (1993) hace referencia a varias definiciones, entre las cuáles son: de personalidad, describe las características y los modos de comportamiento de un individuo, como resultado de su proceso de formación e información; ocupacional, según el Manual de Administración Educativa (1990) se refiere a las tareas básicas que el individuo realiza o que provee su realización en el futuro, las aprende desde los inicios de la carrera, los refuerza en la práctica profesional y en la labor diaria del desempeño; prospectivo, constituye el deber ser, es decir hace referencia a los lineamientos político-filosóficos y la capacitación permitirá al individuo enfrentar exitosamente las tareas previsibles; y profesional, expresa las características pretendidas por el empleador y el mercado ocupacional, este perfil es definido como: el conjunto de roles, conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores necesarios que posee un recurso humano determinado para el desempeño de una profesión conforme a las condiciones geo-socio-económico-cultural del contexto donde interactúa, según Sánchez (1993) (Hernández y Reneé, 2005).

En cuanto al perfil profesional puede agregarse que se concibe como una descripción detallada del grupo de profesionales y se refiere a la definición de roles-status relativo al trabajo que desempeña el individuo en un contexto estructural u organizacional, se hace referencia más bien al cargo y es la descripción de funciones y oportunidades; por lo que debe contener: (a) funciones desglosadas en actividades (jerarquizadas o no, con o sin precisión del grado, número o gráfico de importancia); (b) conocimientos relacionados con las funciones y actividades (jerarquizadas o no por grado de importancia); (c) valores-actitudes, que se refieren al factor emocional, motivacional y afectivo que caracteriza la conducta del profesional al desarrollar las funciones-actividades (ejemplo: abierto, flexible, competitivo, abierto al cambio, sistemático) (Hernández y Reneé, 2005).

Es importante señalar que las opiniones y criterios expuestos coinciden en determinar elementos específicos en el perfil profesional como lo son: conocimientos, habilidades,

destrezas, creencias, actitudes y conocimientos; todos ellos necesarios y que debe tener un recurso humano para desempeñarse dentro de una profesión (Hernández y Reneé, 2005).

La persona bajo cuya gestión funciona los recursos humanos, debe según lo analizado hasta ahora, reunir ciertas características, capacidades y hábitos que le permitan el manejo del personal que la organización posee, para proporcionarle un trato acorde con sus expectativas, individualizando lo mayormente posible la capacitación, la evaluación, la remuneración y todas las funciones básicas inherentes a los recursos humanos. Cada profesional de Recursos Humanos debe aprender a desempeñar un papel concreto dentro de la Organización y dominar sus capacidades para aportar valor. Los roles representan lo que hacen las personas, y las competencias determinan cómo lo hacen. Las funciones del departamento de Recursos Humanos son tan eficaces como las personas que las desempeñan, así que tener un papel definido y competencias diversas, asegurará la aportación del valor necesario (Ulrich, 2005).

En tal sentido es necesario fomentar el conocimiento, la adopción y el manejo de ciertos hábitos en el gerente de esta área que puedan ayudarle en la tarea de adecuarse a las nuevas exigencias planteadas para el manejo del personal. Muchos de estos hábitos son nuevos, pero imprescindibles para apartar la ineficacia, proporcionando la posibilidad de alcanzar los objetivos planificados (Hernández y Reneé, 2005).

Estos hábitos que se convertirán en aliados para el alcance de lo que se ha propuesto fueron planteados por el autor Covey (1994), los cuales son un total de siete (07) y proporcionan un enfoque gradual, secuencial y altamente integrado para el desarrollo de la eficacia. Ellos son (Hernández y Reneé, 2005):

1. Sea Proactivo: Entendiendo que proactividad significa no solo tomar la iniciativa, sino también hacerse responsable por la vida propia. La conducta de las personas es el resultado de las decisiones que se toman aplicando la libertad de elegir que caracteriza al ser humano.

2. Empezar Pensando Un Objetivo: Empezar hoy con la imagen de la vida propia, la misión personal de cada individuo como un marco de referencia para el examen del resto de las cosas.

3. Lo Primero Es Lo Primero: Este hábito sugiere la puesta en práctica de manera organizada, de las acciones requeridas para concretar las decisiones tomadas y sobre todo la necesidad de planificar y seguir la secuencia de lo planificado.

4. Pensar En Gano – Ganas: Es una filosofía total de la interacción humana, que constantemente procura el beneficio mutuo en todo intercambio entre personas.

5. Procure Primero Comprender Y Después Ser Comprendido: Es necesario escuchar a las personas y comprender profundamente lo que otras personas quieren comunicar.

6. Sinergia: La valoración de las diferencias mentales, emocionales, psicológicas de los individuos es la esencia de la sinergia.

7. Mantener La Sierra Afilada: Este hábito permite a los recursos humanos hacer un alto en el trabajo, recuperar los seis hábitos anteriores y revivificarlos con ímpetu renovado.

De igual forma, los autores Ivancevich, Lorenzi, Skinner con Crosby (1995) establecen que cualquiera que sea el nivel en el que los gerentes se desenvuelven, todos ellos adquieren y desarrollan una serie de capacidades, las cuales se derivan de la experiencia que les proporciona el cargo que ocupan y su desarrollo profesional, entre las que se ubican: Capacidad Técnica: Referida a la habilidad para utilizar conocimientos técnicos y recursos específicos en la realización de un trabajo; Capacidad Analítica: Supone la utilización de enfoques o técnicas científicas, tales como los diagnósticos y las evaluaciones del personal, es decir representan la capacidad para identificar los factores claves, para entender como se interrelacionan y desempeñan sus roles en una situación determinada. La capacidad analítica se identifica, en realidad, con la habilidad para diagnosticar y evaluar. Esta capacidad es necesaria para la comprensión del problema y para desarrollar un plan de acción; Capacidad Para La Toma De Decisiones: Referida a la elección entre alternativas diversas. La calidad de estas decisiones determina su eficacia. Esta última está íntimamente vinculada con la capacidad analítica ya que es producto de la pericia analítica para la toma de una decisión acertada; Capacidad Informática: Se entiende como la comprensión conceptual de la informática, en particular del cómo utilizar la computadora y el software en muchas facetas de las labores para incrementar sustancialmente la productividad, por ejemplo en la elaboración de la planificación de recursos humanos; Capacidad Para Tratar Con Las Personas: Es de suma importancia para el gerente de recursos humanos debido a la naturaleza propia del cargo, el cual requiere la capacidad de trabajar con otros, comunicarse con ellos y comprenderlos

orientándolos hacia la obtención de los objetivos organizacionales; y finalmente la Capacidad Conceptual: La cual consiste en la capacidad para lograr una percepción global de la organización, de sus complejidades en su conjunto y de la manera en la que sus diversas partes encajan entre sí.

En función de la organización a la cual pertenece, se ubicarían entonces el tipo de capacidades y el rol que va a desempeñar el gerente de recursos humanos, en general podría explicarse que debe participar en todo, conocer totalmente el negocio, y manejar perfectamente a las personas para explotar sus fortalezas, y reducir sus debilidades para planificar su carrera en función de la realidad organizacional (Hernández y Reneé, 2005).

Todo lo anterior lleva a comprender que para el buen funcionamiento de la organización es importante saber y conocer las competencias y habilidades que debe tener la persona que se va a hacer cargo del departamento de recursos humanos, entendiendo por competencia el conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo ha de saber hacer y saber estar para el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes le hacen capaz de actuar con eficacia en situaciones profesionales (Tejada y Navio, 2000).

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, haciéndose eficaces en una situación determinada. Dichos comportamientos son observables en la realidad del trabajo y en situaciones de test, y ponen en práctica, de manera integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Son, entonces, conexiones entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto (Leboyer, 1997).

De igual manera las competencias se refieren a características de fondo de un individuo que guardan una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto, diferenciando un desempeño superior de un desempeño promedio o pobre (Boyatzis, 1982).

Bajo esta perspectiva, la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo (Ducci, 1997). En donde el que posee competencia profesional es quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión y puede resolver los problemas profesionales

de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo (Bunk, 1994). En efecto, el conjunto de saberes (saber, saber hacer, saber estar y saber ser –conocimientos, procedimientos y actitudes) combinados, coordinados e integrados en el ejercicio profesional” y su dominio, le “hace capaz” de actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional (Tejada, 1999).

Por otra parte, las competencias interpersonales, organizacionales o sociales son las que permiten mantener relaciones humanas y laborales con fluidez, trabajar en equipo y comunicarse en general. (Ruiz, Jaraba y Romero, 2005).

Después de saber algunas definiciones de competencia, se puede decir que estas se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo, están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad, tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito sino que realmente lo causan (Ruiz, Jaraba y Romero, 2005).

Adicionalmente se puede resaltar la importancia que tiene las habilidades de una persona dentro de una organización, entendiendo habilidad como el potencial que el ser humano tiene para adquirir y manejar nuevos conocimientos y destrezas es por esto que autores como Crainer (1997), señalan que “las habilidades que requieren los gerentes para administrar son habilidades básicas, como la administración del conflicto, habilidades interpersonales y habilidades de administración de proyectos” y, por lo tanto, requieren capacitación en cuatro áreas fundamentales (Acosta, Villegas y Mavarez, 2004):

- Planeación y control, ya que los líderes necesitan ser capaces de decidir las prioridades para sus objetivos.
- Habilidades de aprendizaje, puesto que la mayoría de los líderes trabajan en un contexto desconocido y por lo tanto es vital que asimilen conocimiento rápidamente.
- Habilidades de las personas, para negociar, influir, escuchar y controlar recursos y personas.
- Habilidades organizacionales, que le faciliten el trabajo en equipo, entender el funcionamiento de la organización y poseer una imagen más general de las metas y condiciones necesarias de la empresa.

En este mismo orden de ideas, Robbins (1998) afirma que la mayoría de los cursos de capacitación gerencial en las grandes empresas se enfocan a desarrollar habilidades básicas como son (Acosta, Villegas y Mavarez, 2004):

- Habilidades básicas de educación, particularmente habilidades de lectura y matemáticas.
- Habilidades técnicas, con la finalidad de actualizar y mejorar estas habilidades en los empleados, de modo que se adaptan a las nuevas tecnologías y a los nuevos diseños estructurales.
- Habilidades interpersonales, entre las cuales se incluye aprender cómo escuchar, cómo comunicar ideas claramente y cómo ser un miembro de equipo más efectivo.
- Habilidades para la solución de problemas, entre las cuales se mencionan la lógica, el razonamiento y las habilidades para la definición de problemas, evaluación de causas, desarrollo de alternativas y selección de soluciones.

Teniendo en cuenta las definiciones anterior de competencia y de habilidad cabe anotar que dentro de las principales características que debe tener un gerente de recursos humanos están las habilidades gerenciales que se definen como un conjunto de competencias y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una organización, las cuales las principales habilidades son: comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, toma de decisiones, entre otras; en este artículo se hará una breve definición de cada una de ellas, pero se hará énfasis en algunas de ellas.

Una de las habilidades gerenciales es la comunicación, la cual es una herramienta de gestión, ya que contribuye al consenso entre el personal en las empresas, es decir, las organizaciones que mantienen sistemas de comunicación abiertos, da oportunidad al personal para que tome parte de los procesos que están orientados a la creación de los valores de la organización, alimentado así el sentido de pertenencia (Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez, 2005).

La gerencia para alcanzar el éxito en sus comunicaciones, debe implementar un flujo bidireccional a través de memos, periódicos, correo electrónico y vídeos para informar a todos los miembros a fin de alcanzar los objetivos que la organización se ha trazado (Gibson, 1999) (Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez, 2005).

La gestión comunicacional en las empresas debe darse en todos los niveles, desde los más bajos hasta los más altos. Es primordial que la Alta Gerencia conozca las necesidades de sus empleados, además que corrobore que la comunicación sea comprendida por todos (Rivera, Rojas y Ramírez, 2005), ya que una buena estrategia comunicacional es la principal herramienta que tienen los directivos para informar sobre los planes propuestos, en consecuencia, debe ser bien analizada y discutida con todos los integrantes de la organización, ya que en la comunicación es donde se puede informar y explicar del porqué de los cambios que estos conllevan para los afectados, porque su mala transmisión perjudica el trabajo: se demoran, se duplican o se pierde la calidad de las tareas, baja la productividad, nace la desmotivación y la incertidumbre. Es de tener en cuenta que a través de la Gestión en la Comunicación Interna se facilita el despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal con el objeto de promover la comunicación entre los miembros, facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales, reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros, Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión (Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez, 2005).

Teniendo en cuenta lo mencionado hasta ahora, se revela como las organizaciones comprenden el rol de la comunicación y como esta es parte fundamental para el cumplimiento de metas y objetivos (Muñoz, 2006). De la misma forma, la comunicación interna es asumida como una herramienta de gestión que fortalece la cultura organizacional y que favorece el clima laboral (Muñoz, 2006). En efecto, una forma de alcanzar el crecimiento y el éxito en las instituciones es orientar la comunicación a todos los niveles para lograr un mejor desempeño y una mayor satisfacción en el empleo, permitiendo que los individuos comprendan mejor su trabajo, sintiéndose más comprometidos con lo que hacen. A este respecto, Timm (1986) considera a la comunicación esencial para la organización, en el sentido de obtener cooperación y consenso entre todos los integrantes de la empresa. (Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez, 2005).

Siguiendo con las diferentes habilidades gerenciales, el liderazgo, como una de ellas, nos sumerge en un entorno cambiante y una nueva realidad a la cual se enfrentan los gerentes de recursos humanos, obligando a los mismos a ubicarse en forma variable entre su preocupación por el trabajo. Se define el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida

en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Quijano, 2003), cuyos estilos a saber son: (a) Liderazgo Laissez Faire: Muestra baja preocupación por la tarea y por las personas. Un gerente con ese estilo, delega la mayoría de las decisiones al equipo de trabajo y muestra muy poco interés en el proceso y sus resultados; (b) Liderazgo Autocrático: Muestra baja preocupación por las personas y alta preocupación por la tarea. Un gerente con ese estilo toma la mayoría de las decisiones por todo el grupo. Emite órdenes y espera que estas sean cumplidas; (c) Liderazgo Condescendiente o De Relaciones Humanas: Muestra alta preocupación por las personas y baja preocupación por la tarea. Un gerente con este estilo evita conflictos y busca la armonía en la toma de decisiones; (d) Liderazgo Participativo o Democrático: El cual está altamente centrado en las personas y en la tarea. El gerente en este estilo comparte las decisiones con el grupo, los animan a participar y respalda los esfuerzos de trabajo de otros según Fernández (1990) (Hernández y Reneé, 2005).

Basado en lo anterior se dice que el Modelo de Liderazgo Efectivo Motivador se considera un socio estratégico para alcanzar el éxito empresarial en una dinámica de negocios como la actual, debido a que está integrado por dos componentes: la estructura del líder y las estrategias de la organización, en donde se rescatan las características y cualidades que llevan a un líder y a su equipo a alcanzar el éxito y, a la vez, se presenta el plan de acción o guía que debe seguir el líder y que, constituye el Cuadro de Mando Integral, el cual propone una fórmula que le facilite a las empresas tener buenos resultados en el corto y largo plazo, a través de la definición de una visión y la implementación de una estrategia para alcanzarla (Pérez, 2007).

Es de anotar, que el rol de liderazgo se intensifica al trabajar en resolver las necesidades de los diferentes equipos de trabajo, motivar a los colaboradores para mantener el enfoque en los objetivos estratégicos y enfocar al personal en lo importante, sin descuidar lo urgente, pero, sobre todo, en tiempos como los actuales, es necesario que los líderes deleguen funciones y creen una cultura participativa, en donde todos los colaboradores puedan aportar sus ideas (Pérez, 2007).

En consecuencia, el liderazgo y la motivación están directamente relacionados, ya que la esencia del primero son sus seguidores y el interés que estos tengan en recorrer el camino

hacia el éxito junto al líder (Pérez, 2007), ya que es percibido como prioridad causal en la comprensión y explicación de los acontecimientos organizacionales (Caseres, 2006).

El liderazgo es un fenómeno de interacción social que se manifiesta en todos los grupos humanos de cualquier organización social, en el cual el líder eficiente es aquel que logra resultados exitosos por medio de su labor de dirigir a los demás. Un buen líder sabe, que el resultado de su trabajo va a influir en sus seguidores y viceversa, el de ellos influirá en él y de todos, en su conjunto, va a depender el logro de los objetivos generales (Castro, Miquilena y Peley, 2006).

Otra de las habilidades gerenciales es la toma de decisiones que se define como un proceso cognitivo conductual mediante el cual elegimos una o varias alternativas de acción para enfrentar un problema o fortalecer una oportunidad; la toma de decisiones es de suma importancia dentro de una organización ya que de esta habilidad depende que la organización fracase o salga adelante. Adicionalmente, la toma de decisiones gerencial es un proceso que requiere la participación de información oportuna y veraz, para la obtención de resultados confiables (Hernandez, Silvestre, Añez y Cobis, 2007); se define como un sistema de información gerencial según Koontz y Weihrich (2001) como un sistema formal para la recopilación, integración, comparación, análisis y dispersión de información interna y externa de la empresa de manera oportuna, eficaz y eficiente.

Adicionalmente el trabajo en equipo es actualmente una de las competencias más valoradas en los entornos profesionales, se define como un conjunto de personas con intereses, estilos personales y competencias diferentes, que se integran con el fin de lograr un propósito común y establecen procesos y acuerdos para lograr este propósito frente al cual son mutuamente responsables, está conformado por personas con sus cualidades y competencias personales y el éxito o el fracaso en los negocios es resultado de si las personas pueden trabajar conjuntamente en forma eficaz en equipo por tal motivo el trabajo en equipo es un grupo donde todos sus miembros tienen un compromiso en común, donde cada uno de los integrantes darán lo mejor de sí mismos. Creen que su éxito depende de los esfuerzos de todos los que forman el equipo (Valdez, 2006).

Teniendo en cuenta las características anteriormente mencionadas, se observa que el departamento de Recursos Humanos se transformó hasta adoptar una estructura menos rígida, en la cual ejerce un rol de socio estratégico e impulsor de los cambios en las organizaciones,

puesto que es considerado como un área “staff” que está para apoyar a los demás departamentos en su gestión del recurso humano. Los líderes de las empresas se percataron de que las personas son el medio por el cual pueden alcanzar una ventaja competitiva en el mercado, porque sólo ellas son capaces de generar y fortalecer la innovación y el futuro de las organizaciones, ya que al final son las que le dan personalidad propia a las empresas (Toledo y Alfaro, 2005).

Este departamento debe adoptar un rol más proactivo, esto es, intentar anticiparse a las situaciones y ser el primero en planear acciones que le permitan responder a las amenazas y aprovechar las oportunidades que aparezcan antes que nuestros competidores (Toledo y Alfaro, 2005), Logrando un buen manejo en la administración de recursos humanos lo que quiere decir que la administración de Recursos humanos es la función que se encarga de conseguir, capacitar, motivar y retener a empleados competentes (Robbins, 2006), y para llevar a cabo el éxito en la administración estratégica de los recursos humanos se deben seguir los cuatro pasos que se muestran en la figura 4 propuesto por Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2003). En efecto, el reposicionamiento de las áreas de Gestión Humana debe estar direccionado hacia la Planeación Estratégica, buscando la participación en el proceso productivo; de esta manera la prioridad de Gestión Humana debe tener en cuenta los siguientes puntos: (Gómez, 2007).

- Promover el desarrollo de los ejecutivos de la organización, motivando su participación como sujetos activos, gestores y motivadores del cambio.
- Desarrollar estrategias buscando un mejor entendimiento entre las unidades de negocio y direccionando los procesos de transformación organizacional.
- Liderar los procesos de desarrollo del Talento Humano como provisión, reclutamiento, selección, inducción, responsabilidad social y evaluación del desempeño.

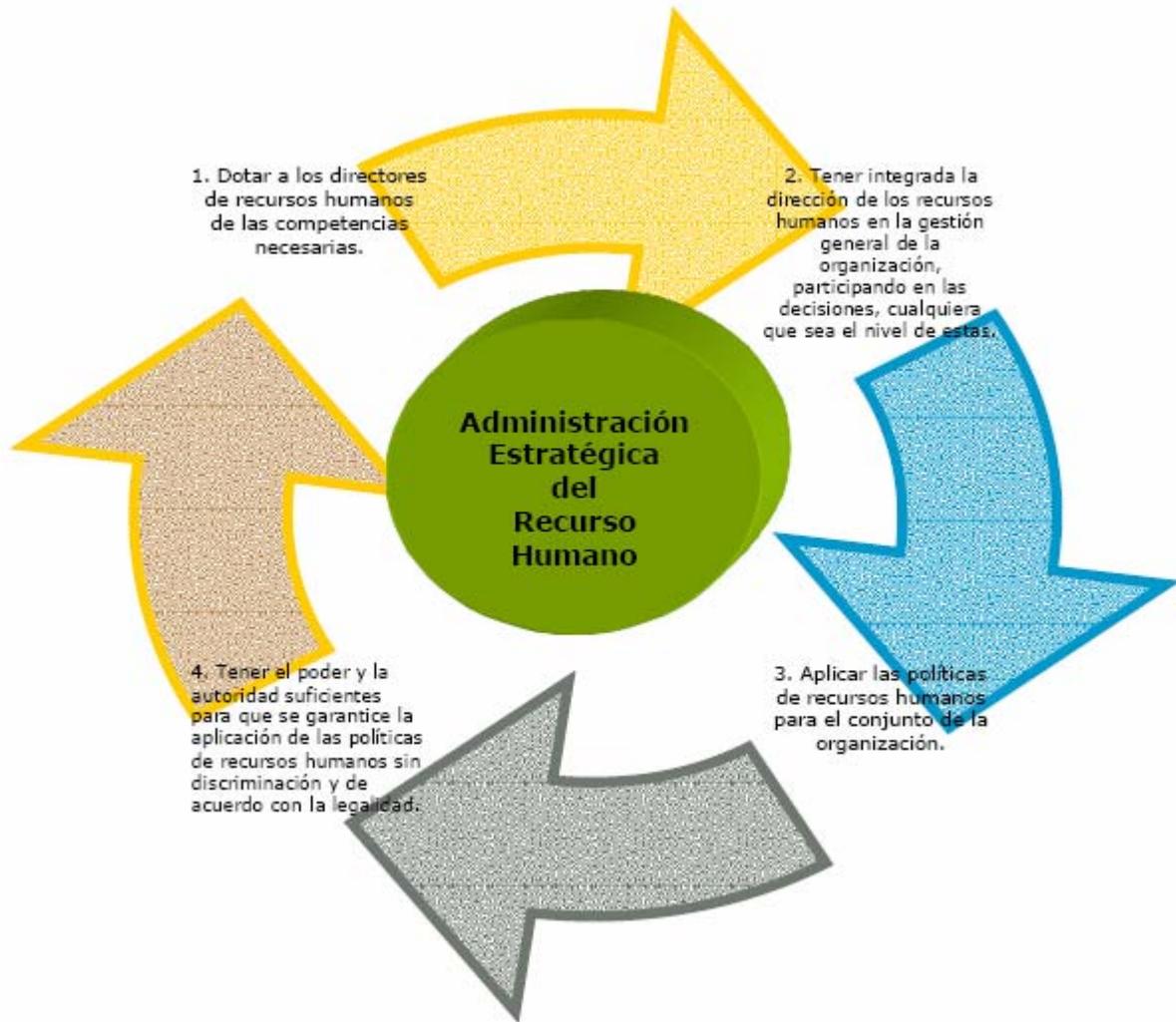


Figura 4. Modelo de Administración Estratégica del Recurso Humano. Adaptado de “El Modelo de Liderazgo Efectivo Motivador Asociado al Cuadro de Mando Integral para el Éxito Empresarial” por Dolan, Valle, Jackson y Schuler. *Revista Rhombus*, 3, p. 10.

De otro lado, es importante consignar que en las organizaciones es fundamental que exista un clima organizacional democrático, de prosperidad y sosiego, donde haya armonía, respeto entre la Alta Gerencia y el resto del personal y por supuesto que exista reconocimiento laboral, donde el personal sea motivado, y de esa manera éste aportará valor e inspiración a sus otros compañeros (Rivera, Rojas, Ramírez y Álvarez, 2005), además que de éste depende el éxito y el buen funcionamiento de las personas que trabajan y pertenecen a ella, para lograr las metas de cada organización.

Maldonado (2006) y Pérez Maldonado (2000) coinciden en plantear la necesidad de que las prácticas laborales estén dirigidas a crear un clima o atmosfera afectiva, que facilite los procesos de desarrollo del personal de las organizaciones pues cualquier proyecto que desestime la influencia del área afectiva del individuo en su actividad diaria, minimiza las ganancias que la organización pudiera obtener como consecuencia del mismo. Las organizaciones son capaces de influenciar la naturaleza de su ambiente y juegan un rol activo en la delineación de un futuro exitoso, especialmente, cuando actúan concertadamente atendiendo a su clima empresarial.

Pero para hablar de clima organizacional y/o empresarial, es imperativo el mencionar el significado de cultura organización, la cual se entiende como un conjunto de valores y creencias que comparten las personas de una misma organización, teniendo en cuenta la identidad y el significado colectivo de la empresa. De igual forma vemos como para Irene Vázquez (1990), La cultura de una organización es “el modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas validas y, en consecuencia, ser enseñadas, transmitidas, a los nuevos miembros, como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Londoño, 2006). Es valioso conocer en la organización la cultura organizacional, pues es el que da la seguridad de reconocer los motivadores que pueden movilizar la actividad empresarial al éxito (Londoño, 2006), más aún sabiendo que esta cultura esta relacionada con el liderazgo y la toma de decisiones, que pertenece a un campo alejado de la racionalidad y unido a la subjetividad, que es la intuición (Londoño, 2006).

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores y su relación con el clima organizacional, se ve como este concepto propuesto por Cornell (1955) es una mezcla de interpretaciones o percepciones, que tienen las personas sobre sus trabajos o roles, o en relación a sus otros miembros de la organización; por otra parte Denison (1991) establece que el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de la organización, que influye en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto en particular de características de la organización, es decir, que las características descriptoras de la organización, influyen en el comportamiento de las personas en el trabajo. Por otro lado, Toro

(1992) propone que el clima es la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el producto de un proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización.

Recientemente Perez y Maldonado (1997, 2000, 2004) plantea que el ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de afectividad (Pérez, Maldonado y Bustamante, 2006).

Con base en lo anterior, es de destacar que la satisfacción laboral juega un papel importante dentro del bienestar profesional, ya que esta, es una respuesta emocional positiva al puesto y que resulta de la evaluación de si el puesto cumple o permite cumplir los valores laborales del individuo (Locke, 1976). Además de la satisfacción laboral otras reacciones afectivas implicadas en el puesto de trabajo son el compromiso organizacional y la implicación en el puesto que son diferentes de la satisfacción, aunque relacionadas con ésta (Mathieu y Farr, 1991).

Por último, es importante anotar que dentro de una Organización el manejo de la parte administrativa y de personal no se puede basar tan solo en lo operacional y tecnológico, sino se debe tener en cuenta las relaciones interpersonales, las cuales están fundamentadas en la percepción de valores y virtudes, así como también se debe tener en cuenta que la gerencia de recursos humanos trata con el más vital e importante elemento de la organización: "La gente". Los activos humanos son considerados las principales bases de la estructura organizacional (Abreud y Badii, 2006). Es así, como Peters y Waterman (1982) estudiaron sobre los valores, encontrando que la mayoría de las características de las organizaciones exitosas se basan en los valores humanos, como prioridad de sus acciones. De igual modo Cruz (1996) y Rodríguez (1993) consideran que la autoestima y los valores organizacionales son importantes en el éxito personal y organizacional, en donde, las organizaciones vienen a ser el contexto social laboral de los seres humanos y el soporte productivo de la sociedad, y en ellas, no obstante la presencia del avance voraz de la tecnología no le garantiza su existencia,

solamente el factor humano es el que decide su supervivencia, su desaparición ó su éxito (Perea, 2006).

Por todo lo anterior es importante mencionar que la excelencia de la organización solamente puede ser alcanzada por el buen pensamiento, la rectitud y la justicia (Abreud y Badii, 2006), para lo cual Morris (1998) en su libro Si Aristóteles Dirigiera General Motors, presenta cuatro puntos que el considera en los cuales Aristóteles se concentraría si el tuviera que asesorar en alcanzar la excelencia de los individuos y de las organizaciones: verdad, belleza, el bien, y la unidad. Este talentoso escritor expone que la excelencia corporativa es una forma de excelencia humana, porque es producida por gente que cree en lo que están haciendo. El también asegura que el éxito organizacional y la satisfacción personal requieren de abundantes dosis de estas cuatro virtudes (Abreud y Badii, 2006).

De la misma manera, Norris menciona que las virtudes básicas propuestas por Aristóteles que permiten a la gente trabajar unida en una buena manera son: Coraje, temperancia, liberalidad, magnificencia, orgullo, buen carácter, cordialidad, justicia, astucia, decir la verdad. (Abreud y Badii, 2006), y Solomon (1992, 1993) promueve el pensamiento Aristotélico de las virtudes para presentar un enfoque contemporáneo de las virtudes para la ética gerencial. El sugiere seis virtudes: comunidad, excelencia, identidad de roles, holismo, integridad y juicio (Abreud y Badii, 2006).

De igual forma recordar siempre que "el talento y los valores morales sustentan un liderazgo más sólido y trascendente", (Mejia, Jaramillo y Bravo, 2006) que ayuda al progreso de la empresa y al éxito de sus colaboradores.

Después de todo lo anterior se puede observar que el departamento de recursos humanos es uno de los pilares de toda organización, donde se debe manejar de manera adecuada el equipo humano, para que éste se sienta comprometido con su institución y así poder llevar a cabalidad todos los procesos inherentes a la empresa buscando como un único fin el éxito de ésta.

De igual forma cabe resaltar el papel que desempeña el gerente del departamento, ya que desde él empieza todas las gestiones de planeación, estrategia, control, desarrollo y organización de su área al mando, sin olvidar los complementos psicológicos, éticos y morales que ayuda al funcionamiento integro y honesto de la empresa.

De lo anterior se desprende que el buen funcionamiento y el éxito de una organización depende del adecuado manejo y la gestión que tenga la persona a cargo del departamento, para lograr una buena motivación en sus empleados, generando así satisfacción laboral y un clima organizacional apropiado, por ende, haciendo que el desempeño de los empleados sea excelente y se logre cumplir con los objetivos y metas de la organización satisfactoriamente.

CONCLUSIONES

El buen funcionamiento y el éxito de una organización depende del adecuado manejo y la gestión que tenga la persona a cargo del departamento, teniendo presente el trabajo en equipo, la comunicación y la calidad humana de sus empleados, motivándolos permanentemente, generando así satisfacción laboral y un clima organizacional apropiado, por ende, haciendo que el desempeño de los empleados sea excelente y se logre cumplir con los objetivos y metas de la organización satisfactoriamente, logrando que esto influya para el desarrollo, progreso y éxito de la empresa, y así lograr altos niveles de calidad y eficiencia dentro del mercado.

El liderazgo y la persona son las claves de la nueva era empresarial. Los directivos actuales deben asumir como objetivo estratégico, tanto personal como corporativo, el auto-desarrollo y el aprendizaje. El plan de desarrollo y formación es la herramienta que permite convertir a los líderes de hoy en los líderes del mañana. Todo el mundo sabe que ser un buen líder es un “don”, pero también implica aprendizaje y entrenamiento que le ayude a desarrollar esta habilidad. Las personas, como el resto de los activos de la empresa, también aportan una rentabilidad medible. La dificultad para calcular la contribución del capital humano al éxito de la empresa ha generado metodologías específicas que ayudan a medirla. Todo gracias a motivar el día a día a todos los colaboradores de la empresa para así lograr el éxito empresarial.

Referencias

- Abreud, J. y Badii, M. (2006). "Proposal of an Ethical Model for Human Resource Management". *Daena: International Journal of Good Conscience*, 1, 1, 102 – 120.
- Acosta, A., Villegas, E. y Mavarez, E. (2004). "La Capacitación Gerencial en Pequeñas y Medianas Industrias (PYMIs) Zulianas". *Revista de Ciencias Sociales*, 10, 3, 441 – 448.
- Barber, F. y Strack, R. (2005) "The Surprising Economics of Human Resources". *Harvard Deusto Business Review*.
- Bendezu, J. (2005). "La Importancia del Cambio en las Organizaciones". *Revista de la Facultad de Ciencias Economicas, UNMSM*, 5, 18, 179 – 192.
- Boyatzis, R. (1982). "The Competent Manager". *New York: Wiley & Sons*.
- Bunk, G. (1994). "La Transmisión de las Competencias en la Formación y Perfeccionamiento Profesionales en la RFA". *Revista CEDEFOP*, 1.
- Burnst, T. y Stalker, G. (1961). "The Management of Innovation", *Review Group and Organization Management*. 3, 1, 167 – 182. Londres.
- Cáceres, S. (2005). "El Liderazgo Organizacional: "Entre Imágenes, Símbolos y Significado". *Revista Comportamiento*, 7, 2, 13 – 22.
- Castro, E., Miquilena, E., y Peley, R. (2006). "Las Nuevas Tendencias del Liderazgo: Hacia una Nueva Visión de las Organizaciones Educativas". *Revista Omnia*, 12, 1, 83 – 96.
- Cornell, F. (1955) "Socially Perspective Administration". *Phi Deltha Kappa*, 36, 219-223
- Covey, S. (1995) "*Meditaciones Diarias para la Gente Altamente Efectiva*". España: Ediciones PAIDOS.
- Crainer, S. (1997). "Fundamentales de la Administración. Pensamientos que han cambiado el mundo empresarial". *Revista Panorama*, 4, 7, 34 – 45. México.
- Cruz Ramírez, J. (1997). "*Autoestima y gestión de la calidad*". México: Edit. Iberoamericana.
- Denison, D. (1991). "*Cultura corporativa y productividad organizacional*". Bogotá: Ed. Legis
- Ducci, M. (1997). "El Enfoque de Competencia Laboral en la Perspectiva Internacional, en Formación Basada en Competencia Laboral". Montevideo. *Cinterfor/ OIT*, 15, 2, 76 – 98.

- Fonseca, M. (2006). “La Gestión por Competencias como Elemento Indispensable en la Gestión del Conocimiento en el CIGET de Granma”. *Revista Electrónica Granma Ciencia*, 10, 3.
- Gibson, J. (1999). “Las Organizaciones, como Componente y Estructura de Procesos”. *Psycothema*, 3, 5, 3 – 18.
- Gómez, G. y Villegas, M. (2006). “El desempeño moral en la organización”. *Psicología desde el Caribe*, Universidad del Norte, 10, 18, 161 – 187. Colombia.
- Gómez, O. (2007). “Aportes a la Gestión de la Organización Humana”. *Contribuciones a la Economía, Revista Académica Virtual*, www.eumed.net/ce/. Venezuela.
- Guitert, M., Eomeu, T. y Perez, M. (2007). “Competencias TIC y trabajo en equipo en entornos virtuales”. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento*, 4, 1, 1 – 12.
- Hernández, L. y Reneé, R. (2005). “Determinación del Perfil del Gerente de Recursos Humanos de las Empresas que le Prestan Servicios a la Industria Petrolera (Especialidad: Mantenimiento y Construcción)”. *Formación Gerencial* Año 1. Loli, A., Cuba, E. (2007). “Autoestima y Compromiso Organizacional en Trabajadores de una Universidad Publica de Provincias”. *Revista IIPSI*. Facultad de Psicología UNMSM, 10, 1, 103 – 108.
- Hernandez, R., Silvestre, K., Añez, S. y Cobis, J. (2007). “Los Sistemas de Información Como Elemento Estratégico de la Formación Gerencial”. *Revista NEGOTIUM, Ciencias Gerenciales*, 3, 7, 5 – 20.
- Ivancevich, T., Lorenzi, A. y Skinner, A. (1996). “Gestión, Calidad y Competitividad para las Organizaciones”. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 3, 1, 56 – 72.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2001). *Administración una Perspectiva Global*. Mexico: Editorial Mc Graw Hill. 8va Edición.
- Leboyer, L (1997). “Gestión de las Competencias”. Barcelona. *Gestión 2000*. 10, 6, 31 – 41.
- Locke, E. (1976). “The Nature and Causes of Job Satisfaction”. *Review of Industrial and Organizational Psychology*, 13, 7, 172 – 189. Chicago.
- Londoño, A. (2006). “El Simbolismo y la Concepción Mítica y Ritualista en la Cultura Organizacional de las Empresas del Siglo XXI”. *Revista Rhombus*, 2, 5.

- Maldonado, P. M. (2006). "Percepciones de Estudiantes Sobre la Dinámica Organizativa en el Departamento de Educación Técnica de la UPEL – IPB". *Revista Iberoamericana de Psicología*, 2, 15, 90 – 112.
- Martínez R. (2001). "Balanced Scorecard – Sistema de Comunicación, Control y Aprendizaje Estratégico". Recuperado el 9 de febrero de 2007 de www.harvard.com/basededatos
- Mathieu, J. y Farr, J. (1991). "Further Evidence For The Discriminant Validity of Measures of Organizational Commitment, Job Involvement, and Job Satisfaction". *Journal of Applied Psychology*, 76, 127-133.
- Mejía, A., Jaramillo, M. y Bravo, M. (2006). "Formación del Talento Humano: Factor Estratégico para el Desarrollo de la Productividad y la Competitividad Sostenibles en las Organizaciones". *Revista Científica Guillermo de Ockham*. 4, 1, 43 – 81. Universidad de San Buenaventura, Cali, Colombia.
- Muñoz, K. (2006). "Comunicación Estratégica Como Ventaja Competitiva de las Organizaciones". *Revista FISEC ESTRATEGIAS*, Facultad de Ciencias Sociales UNLZ, 2, 3, 47 – 59.
- Quijano, A. (2003). "Liderazgo". Recuperado el 21 de Febrero de 2007 www.harvard.com/basededatos
- Perea, J. (2006). "Gestión de Recursos Humanos: Enfoque Sistemico en una Perspectiva Global". *Revista IIPSI*, Facultad de Psicología UNMSM, 9, 1, 109 – 122.
- Pérez, I., Maldonado, M. y Bustamante, S. (2006). "Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional". *Investigación y Postgrado*. 21, 2, 231 – 248.
- Pérez, K. (2007). "El Modelo de Liderazgo Efectivo Motivador Asociado al Cuadro de Mando Integral para el Éxito Empresarial". *Revista Rhombus*, 3, 8.
- Peters T. y Waterman R. (1996). "*En busca de la excelencia*". Colombia: Editorial Norma.
- Redondo, C. y Rivas, J. (2000). "Reseña de el Factor Humano en las Relaciones Laborales de Antonio Leal Millán, Ana Alfaro, Lucia Rodríguez, Marisa Román". *Revista Galega de Economía, Universidad Santiago de Compostela*, 9, 002, 1 – 4. España.
- Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F. y Álvarez, T. (2005). "La Comunicación como Herramienta de Gestión Organizacional". *Revista NEGOTIUM, Ciencias Gerenciales*, 1, 2, 32 – 48.

- Robbins, D. (2006). *Fundamentos de Administración*. 3ª Edición. Ed. Pent Hall
- Robbins, S. (1998). “La Administración en el Mundo de Hoy”. *Psycothema*, 4, 7, 89 - 102
- Rodríguez, M. (1993). “*Los valores, clave de la excelencia*”. México: Editorial McGraw Hill.
- Ruiz, M., Jaraba, B. y Romero, L. (2005). “Competencias Laborales y la Formación Universitaria”. *Psicología desde el Caribe, Universidad del Norte*, 16, 64 – 91.
- Salgado, J., Remeseiro, C. e Iglesias, M. (1996). “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una Pyme”. *Psycothema*, 8, 2, 329 – 335.
- Schlemenson, A. (2006). “La estrategia del Talento: Alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis”. *Primera Edición*, Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Schwartzman, V. y Vogel, M. (2004). “Correlación con el mapa estratégico. Aplicación del BSC a la gestión por competencias”. Recuperado el 28 de Enero de 2007. www.harvard.com/basededatos
- Talero, C. y Alfaro, P. (2005). “En Rumbo Hacia la Dirección Estratégica del Recurso Humano”. *Revista Rhombus*, 1, 3, 205 – 218.
- Tejada, J. (1999). “Acerca de las Competencias Profesionales”. *Revista Herramienta*, 1, 56, 20 - 30
- Tejada, J. y Navio, A. (2000). “El Desarrollo y la Gestión de Competencias Profesionales: una Mirada Desde la Formación”. *Revista Iberoamericana de Educación, Grupo CIFO*, Universidad Autónoma de Barcelona, España. 2, 57, 8 - 14.
- Timm, P. (1986). “Managerial Communication: A Finger on the Pulse”. *Review Management Human Resources*, 16, 2, 225 – 232.
- Toro, F., (1992) “Clima organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional”. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11, 163- 173.
- Ulrich, D. (2005). “La Propuesta de Valor de Recursos Humanos: La Próxima Agenda de RR.HH”. *Capital Humano*, 193, 60 – 75.
- Valdez, C. (2006). “Trabajo en Equipo ¿Cuál es la Clave para Lograr Equipos Funcionales?”. *Folleto Gerenciales*, 5 – 14.
- Vásquez, I. (1990). “La Empresa Como Sistema. Cultura y Clima Organizacional”. *Empresa y Grupo. Barcelona. EADA Gestión*.

Villegas, J. (1991). “Desarrollo Gerencial: Enfoque Conceptual y Metodológico”. Caracas:
Ediciones Vega, S.R.L.