



## GESTOR DEL FACTOR HUMANO Y LOS FACTORES QUE IMPACTAN SU ACTIVIDAD LABORAL

Manager of the human factor and the factors that hit in their labor activity

**María Mireya  
Puente-Garnica**

*Facultad de Psicología de la  
Universidad Autónoma de Querétaro*

*Correo para correspondencia:  
articulospsicotrabajo15@yahoo.com*

*Fecha de recepción: 31/11/2014  
Fecha de aceptación: 11/03/2015*

### **Resumen:**

El documento que se presenta tiene como finalidad reflexionar sobre la importancia de cuatro factores que el gestor del factor humano debe considerar para la planeación, organización y puesta en marcha de programas en las organizaciones. Los nuevos esquemas que impone el entorno laboral global han generado la necesidad de cambiar no solo de actividades, sino el enfoque con el que éstas se realizan. Por lo cual es importante para el Psicólogo del Trabajo u otro profesional que realiza ésta función dentro de la organización que tomen en cuenta factores que impactan en mayor o menor medida las actividades encomendadas para el logro de los objetivos organizacionales. Los factores que se revisan son: las exigencias organizacionales, la importancia del tipo de estructura,

las competencias laborales y el liderazgo. El análisis plantea la necesidad de que el gestor del factor humano tiene que tener una participación más activa en todas las actividades que realiza la organización, debe tener un conocimiento preciso de la misión, la visión, la filosofía, las metas de producción de bienes o servicios, los planes a corto, mediano y largo plazo, es decir, debe conocer el engranaje que conforman todas las áreas, esto le permitirá tener una mayor claridad sobre el tipo de personal que tiene que contratar, las acciones para mejorar los niveles de calificación de los trabajadores y las oportunidades de gestión para mejorar su calidad de vida laboral.

**Palabras Clave:** Competencias, Estructura, Exigencias Organizacionales, Gestión, Liderazgo.



## Abstract

The presented document is intended to reflect the importance of four factors that a Human's factor manager must consider for the planning, the organization and the program's implementation within organizations. The new schemes imposed by the global workplace have generated the need of changing not only the activities but the approach which they are made with. That is why, it is important for the Organizational Psychologist or other professional who performs this function within the organization, to take into account factors that have an impact, in a greater or lesser extent, in the needed activities for achieving organizational goals. The factors that are reviewed are: organizational demands, the importance of the structure's type, labor skills and leadership. The analysis raises the need for the human's factor manager of having a more active participation in all activities of the organization, the manager must have a precise knowledge of the mission, vision, philosophy, production goals of goods or services, short, medium and long term plans, meaning, the psychologist must know the areas' gear, this will allow to have a greater clarity on the type of staff that needs to be hired, as well as the actions to improve workers' skill levels and management opportunities in order to improve their working life quality.

**Keywords:** Skills, Structure, Organizational Requirements, Management, Leadership.

## 1. Introducción

Es común encontrar información sobre las organizaciones, su estructura y las dificultades que el entorno laboral le presenta, el espíritu académico de los textos sobre el tema, se refiere a considerar a los trabajadores como *socios* de la organización y por lo tanto ambos trabajan en un

ambiente de cooperación mutua, esto es lo que denomino la visión optimista de la gestión del factor humano, en donde los trabajadores son parte importante de la misma y en la cual las acciones de ésta área se encaminan a mejorar sus condiciones de trabajo.

Autores como Snell (2013:4) nos refieren lo siguiente: "Los términos de recursos humanos, capital humano, activos intelectuales y gestión del talento implican que son las personas quienes conducen el desempeño de sus organizaciones (junto con otros recursos, como dinero, materiales e información)."

Este discurso se encuentra en la mayoría de los nuevos escritos que sobre gestión del talento, gestión de personal e incluso administración de recursos humanos también se establece una visión de apoyo y comprensión hacia los trabajadores, buscando su bienestar y desarrollo personal, el cual desafortunadamente en la gran mayoría de las organizaciones sólo se queda en el discurso. Los textos académicos generalmente no realizan un análisis a profundidad sobre la situación económico y social de las organizaciones, el problema del desempleo casi nunca es retomado, la mayoría explica el proceso de gestión de manera secuencial sin entrar a discutir la problemática que cada fase representa para quién efectúa esta actividad, es decir quién ocupa el puesto.

## 2. El perfil

Un elemento básico en estos procesos y que ha sido prácticamente olvidado es el gestor del factor humano, profesional que tiene que equilibrar las exigencias de los altos mandos con las necesidades de los trabajadores, debe desarrollar múltiples habilidades para poder efectuar su trabajo, pocas veces reconocido y valorado, es él

quien realiza y coordina todas las actividades que tienen que ver con el factor humano en la organización, desde el procedimiento para seleccionar a quién ingresa, el que formaliza su entrada, realiza su seguimiento al interior de la organización y finalmente quien documenta y gestiona su salida. Dolan (2007:21) señala “La eficacia y eficiencia con que se gestionen los recursos humanos en una organización depende, en gran parte, de la calificación de las personas que componen el departamento”.

Sin embargo los procesos para seleccionar ¿quién? realiza éstas actividades, son tal vez los menos estructurados y exigentes, lo cual puede verse con facilidad al preguntar la escolaridad y la experiencia que tienen los actuales gestores del factor humano, es tan diversa que no permite tener un perfil homogéneo de quién efectúa esta actividad. Los gestores que no cuentan con el perfil adecuado para su función representan un punto de análisis, ya que al no contar con la preparación necesaria, ni tener la experiencia pertinente, la calidad y la eficiencia de su trabajo dificultarán el logro de los objetivos organizacionales, lo más delicado es que se convierten en fuentes de problemas con los trabajadores, no obstante de que tengan la mejor intención de cumplir su función estarán bajo mucha presión para poder hacerlo, debido a las altas expectativas que se tienen sobre su desempeño.

Muchos de los problemas que se presentan con el personal de la organización se deben a que no están ubicados en el puesto adecuado, a que su capacitación no les ha dado las herramientas para desempeñarse adecuadamente, el clima laboral es tenso, las relaciones laborales burocráticas, y si bien no en todo es responsable al cien por ciento este profesional, mucho tiene que ver en que el gestor del factor humano contratado para guiar en la mayoría de éstas actividades no cuente con el perfil adecuado.

La materia de recursos humanos o similares ahora forma parte de casi todas las listas de materias de diferentes licenciaturas no solo de las de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, la de Administración de Empresas, sino inclusive en otras profesiones, y es entendible, es importante que conozcan el proceso por medio del cual se trabaja el factor humano en las organizaciones, sin embargo, el tomar una, dos o tres materias en la lista de su Licenciatura y cursar un diplomado externo no les da todo el bagaje teórico-metodológico y de formación para ejercer el puesto.

Es importante retomar la importancia de éste y de quién lo ocupa, no es un puesto comodín que cualquier profesionalista puede realizar, en algunos casos se piensa, si no encuentras trabajo en tu profesión siempre habrá un área de recursos humanos donde te darán trabajo, razonamiento equivocado; en resumen el no contar con el perfil adecuado para quién realiza estas actividades tiene repercusiones a nivel organizacional y personal.

### 3. La función del gestor del factor humano

La visión tradicional de la gestión del factor humano señala que es contingente y situacional, es importante la revisión de autores clásicos en este tema como Alles (2005), Chiavenato (2008), Davis (2000), Dessler (2004), Gómez Mejía (2001), Maristany (2000), Newstrom (2007) y Snell Bohlender (2013).

Hoy en día se habla de organizaciones de alto desempeño, que trabajan con competencias laborales, que buscan el desarrollo humano, el desarrollo organizacional, que impulsan una cultura organizacional y que gestionan el aprendizaje para el cambio.



Esto nos lleva a la principal problemática, la poca presencia de estudios sobre el puesto de trabajo del gestor del factor humano, lo que encontramos son algunas aproximaciones al perfil de competencias que debe reunir, sin embargo en la mayoría de estas aproximaciones se les olvida incluir que los perfiles se realizan dependiendo del tipo de organización: es pequeña, mediana o grande, es familiar, pública o privada, su alcance es local, nacional o internacional, tiene que someterse a criterios de certificación, cuáles y con qué nivel de exigencia, todo esto modifica el perfil de quién realiza ésta actividad, poco o nada se menciona sobre el nivel de escolaridad o el tipo de escolaridad que debe tener, la experiencia necesaria, pareciera que solo tomando un curso *todos* pueden realizar ésta actividad, y eso es totalmente falso.

La reflexión que se pretende realizar tiene que ver con el trabajo que el gestor del factor humano realiza en las organizaciones, tradicionalmente se le pide que conozca sobre los denominados subsistemas como análisis de puestos, valuación de puestos, reclutamiento de personal, selección de personal, entrevista, valoración psicológica, capacitación, entrenamiento, los aspectos normativos ante la Secretaria del Trabajo y Previsión social, evaluación del desempeño, seguridad e higiene y todas las normas de la Ley Federal del Trabajo al respecto, de la Ley del IMSS, también se les pide que manejen conflictos y quejas para las denominadas relaciones laborales, aspectos de nómina y auditoria entre los más solicitados. Todos estos conocimientos requeridos en las diferentes áreas en las que se desempeñan son en la mayoría de las veces conocimientos y actividades aisladas del entorno de la organización, de los objetivos, metas, planes y exigencias del mercado. Pareciera como si estuviera en una pequeña burbuja al interior de la organización.

Los nuevos esquemas laborales señalan que, las organizaciones y sus departamentos de personal que se mantengan en éste esquema tradicional se quedarán retrasados, perdidos en el tiempo, es momento de cambiar y para ello la gestión del cambio es importante. Por lo cual los gestores del factor humano deben, además de tener conocimientos de todos los subsistemas tienen que tomar en cuenta factores organizacionales que afectan su desempeño directa e indirectamente, estos factores se incrementan en la medida del tamaño y complejidad de la organización.

A continuación se describirán brevemente cuatro de estos factores y el porqué de su importancia para el gestor del factor humano.

Los dos factores iniciales tienen que ver con el entorno organizacional y con la forma en que la organización estructura sus actividades.

#### **4. Exigencias Organizacionales**

Producto de los procesos globalizantes y de las megatendencias anteriormente descritas surgen una serie de exigencias o demandas organizacionales, es decir, éstas se encuentran sometidas en mayor o menor medida según en el mercado en donde se encuentren al cumplimiento de una serie de aspectos, requisitos que tienen que atender y cumplir si quieren seguir permaneciendo en sus respectivos mercados.

Estas exigencias impactan de diferente manera, y aunque no se ha estudiado mucho su efectos en las áreas de recursos humanos o personal, sin lugar a dudas al impactar a la organización tiene su efecto en el campo de la gestión del factor humano, entre las más importantes se encuentran: las alianzas estratégicas, el alto desempeño, la gestión del cambio, la calidad, capacidad de

respuesta, competitividad, ecología, innovación, liderazgo, desarrollo del capital intelectual, gestión del conocimiento, planeación estratégica, rediseños organizacionales, reducción de costos, tecnología y responsabilidad social.

Para su revisión, tiene que establecerse un puente entre lo que cada uno de ellos significa y cómo se convierten en exigencias para una organización, además identificar las consecuencias en el área de gestión del factor humano.

La identificación de las exigencias parte del conocimiento de la organización, una vez identificadas se tiene que ponderar el impacto que tienen al interior de la misma, en particular hacia los trabajadores, realizado éste análisis se tendrían que estructurar planes contingenciales a corto, mediano y largo plazo, para enfrentarla, ya sea gestionando el campo para nuevos esquemas de actividades o para sensibilizar ante modificaciones de políticas de trabajo.

Esta labor de análisis conlleva mucho trabajo, integrarse en lo que otros departamentos están realizando y prepararse para implementar las actividades necesarias, sensibilizar a los ejecutivos de las acciones que es pertinente realizar para evitar un impacto negativo o para estar a la altura y responder a éstas nuevas exigencias. Toda ésta labor es intensa y debe realizarse a la par de las actividades cotidianas del departamento.

## 5. Estructura

La revisión de este punto se encuentra sustentada en la corriente de Administración de proyectos y de Arquitectura organizacional. Por lo cual se puede entender a la estructura organizacional como la forma en que se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo, básicamente se deben identificar seis elementos de acuerdo a Robbins (2013).

El primero de ellos es la especialización laboral que nos dice el grado en que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo, la departamentalización constituye la base para agrupar las tareas, entre los tipos se encuentran la funcional, la de producto, la geográfica, por proceso, clientes y mixta. El tercer elemento lo constituye la cadena de mando, entendida como la línea continua de autoridad que responde preguntas de los empleados como a quién acudir si se presenta un problema o ante quién son responsables, para lo cual es necesario analizar dos conceptos importantes: la autoridad y la unidad de mando. El tramo de control constituye el cuarto elemento, por medio del cual se determina el número de niveles que tiene una organización. La centralización y descentralización nos permiten saber el grado en que la toma de decisiones está ubicada en la organización.

Gibson (2011:7) nos dice “La estructura de una organización es el patrón formal de cómo se agrupa su personal y sus puestos de trabajo; con frecuencia se ilustra por medio de un organigrama. Los procesos son actividades que dan vida al organigrama” otro autor nos señala, que:

“Tradicionalmente, la estructura organizativa se ha concebido como la materialización de la estrategia, en teoría. En la práctica la estructura llega a condicionar la estrategia por una razón: las organizaciones cuentan con personas, que desempeñan puestos de trabajo, responsables de poner en marcha las acciones programadas y cumplir los objetivos estratégicos. Pero, los empleados son como son, aportan sus perfiles, y en muchas ocasiones la estrategia queda condicionada a cierto diseño



PUENTE, M.

GESTOR DEL FACTOR HUMANO Y LOS FACTORES  
QUE IMPACTAN SU ACTIVIDAD LABORAL

organizativo basado en la personalización de los organigramas” (Fernández 2005:13).

El gestor del factor humano por lo tanto debe conocer y entender perfectamente el tipo de estructura organizacional, ya que de ella depende el flujo de la comunicación entre otros factores, tenemos que tener claro que las organizaciones “tradicionales”, piramidales serán organizaciones que tendrán problemas con el cambio, que favorecerán un clima laboral tenso; si lo que buscamos es un cambio entonces tendremos que pensar en “gestionar el cambio” para pasar de una estructura “tradicional” a una “moderna” ó más funcional. Pero el punto de partida será siempre el conocimiento del gestor del factor humano sobre este punto, para establecer programas de acción, ya que los cambios no solo son en un organigrama, el cambio representa la involucración de prácticamente todos los integrantes de la misma, por lo cual debe estar debidamente justificada para proponerse y llevarse a cabo.

## 6. Liderazgo

Los cambios a los que se enfrentan las organizaciones de hoy, requieren de un liderazgo que facilite los procesos de adaptación, motivando a los trabajadores, encaminando sus esfuerzos al logro grupal, razón por la cual el liderazgo se convierte en un eje central para guiar y orientar a las organizaciones. George Pigueron (1998) señala que tanto el líder como el liderazgo son considerados como la columna vertebral para formar y desarrollar equipos y organizaciones de alto desempeño.

Rodríguez Fernández (2001:154) nos dice: “podemos considerar al liderazgo como la activi-

dad por la cual una persona influye en la conducta, creencias y sentimientos de otros miembros del grupo en una dirección intencionada”. El hablar de influencia en otros da la pauta de la gran importancia del líder; el gestor del factor humano es y debe ser un líder al interior de la organización.

Sin embargo el liderazgo debe ser abordado de una manera responsable, Robbins (2004) nos hace referencia a los cuatro enfoques más representativos sobre el tema: el centrado en el líder también conocido como el enfoque de rasgos, el enfoque conductual, el situacional y/o contingencial y, finalmente el transformacional versus transaccional.

El primer enfoque tiene su interés en identificar los rasgos de personalidad, las características físicas, sociales y personales que sean inherentes a los líderes, razón por la cual se le conoce como el enfoque de rasgos.

El segundo centrado en la conducta del líder basa su propuesta en estereotipos de liderazgo fundamentados en la acción de éstos, es decir si son eficaces e ineficaces y los cuales van en un continuo entre las acciones centradas hacia las personas o en las acciones centradas hacia la tarea.

Dentro de este enfoque existen numerosos estudios entre los más importantes se encuentran, la Rejilla Administrativa de Robert Blake y Jane Mouton, el grupo de la Universidad Estatal de Ohio, los estilos de liderazgo de Kurt Lewin y el Grupo de la Universidad de Michigan.

Posteriormente surgió el interés por los seguidores y su papel en la conformación de los líderes, surgiendo así los enfoques situacionales y contingenciales que buscan estudiar la relación entre el líder-seguidor, para ellos cada situación

determina el estilo adecuado para usar, la cual toma en cuenta factores como la madurez de los seguidores, necesidades de los empleados, la dificultad de la tarea, entre otros.

Las posturas que se encuentran dentro de este grupo son: el Modelo de la Orientación a los Objetivos, la Participación del Líder, la Teoría Situacional de Hersey-Blanchard, los estudios de Fiedler y la Ruta a la Meta Path-Goal, finalmente tenemos la propuesta de liderazgo Transaccional que se basa en el intercambio de relaciones entre el líder y sus seguidores, opuesto a éste se encuentra la propuesta con el liderazgo denominado Transformacional el cual busca motivar a los seguidores para que den lo mejor de ellos mismos para el logro de los objetivos.

Pero, ¿realmente ésta revisión teórica le sirve al gestor del factor humano en la práctica?, consideremos lo siguiente, el tema de liderazgo es común en los ámbitos organizacionales, pareciera que ya está todo dicho sobre éste tema, sin embargo lo que se puede encontrar es una enorme bibliografía de consulta general, tipo superación personal. Es impresionante la falta de textos que retomen aspectos teóricos de análisis sobre el tema.

Esto se ve reflejado en primera instancia en la falta de instrumentos para identificar a potenciales líderes, para determinar su estilo de liderazgo así como para tener una visión sobre las características de los seguidores. En ocasiones lo que se realizan son inferencias de los test de personalidad, pero hay que tener claridad, los test de personalidad son para eso, para dar una descripción de la personalidad, no están diseñados para el tema de liderazgo en específico.

Por lo tanto es importante el conocimiento de los enfoques, para que el gestor del factor huma-

no cuente con los elementos teóricos-metodológicos y técnicos para identificar las acciones pertinentes en cuanto a liderazgo.

Por ejemplo, si lo que buscamos es identificar a los líderes de la organización, entonces tenemos que recurrir a la teoría de rasgos para estructurar instrumentos de valoración que nos permitan identificarlos, si lo que buscamos es conocer el estilo de liderazgo, de igual forma con base en lo que los autores nos plantean se pueden estructurar instrumentos, ejercicios, dinámicas, que nos permitan a través de pruebas de desempeño identificar con claridad los estilos de liderazgo y determinar si es necesario re-entrenar a nuestros trabajadores con el estilo de liderazgo que nuestra organización requiere para cumplir con los objetivos de las mismas.

Finalmente el tema de los seguidores es sumamente importante, no hay líder sin seguidores, por lo tanto un determinado perfil de liderazgo con un estilo (x) funcionará con cierto tipo de seguidores, esta terna de elementos es algo que el gestor del factor tiene que tomar en cuenta.

Se debe tener presente que una de las exigencias del entorno laboral hacia las organizaciones es el Liderazgo, éste en primera instancia está dirigido a la organización, es decir éstas deben buscar ser líderes de su sector por los privilegios que le proporciona, a su vez al interior de su organización se busca contar con “jefes” que sean a su vez líderes de sus trabajadores, esto con el objeto de lograr la mayor productividad y el mejor clima laboral, y los responsables de lograr la interacción entre los jefes, los trabajadores y los procesos de trabajo son precisamente los gestores del factor humano.



## 7. Competencias Laborales

Concepto de carácter polisémico y de significación plural, hoy en día las descripciones y perfiles de puestos se elaboran con base en éstas, los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño entre otras parten de la estructuración de perfiles con base en competencias de los diferentes puestos de trabajo, al respecto se puede señalar que “Las competencias se definen en el ámbito empresarial como el conjunto de conocimiento y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación (Fernández 2005:34).

Para su revisión es importante puntualizar que las propuestas que existen para su comprensión y estructuración parten básicamente de tres modelos: el conductista asociado a la escuela norteamericana, los cuales consideran a la competencia como la característica esencial de una persona que le permite tener un rendimiento eficiente en el trabajo, sus principales autores son David McClellan, Mertens y Levy-Leboyer .

El segundo enfoque no por ello menos importante es el funcionalista, perteneciente a la escuela inglesa británica, que tiene una perspectiva pragmática y se encuentra focalizado en la eficiencia y la productividad del trabajador y, finalmente el constructivista, perteneciente a la escuela francesa y que algunos autores denominan pedagógico-constructivista. Para ellos la competencia es la combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores, habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en el trabajo bajo ciertas situaciones, para ello es importante revisar a Tobón (2006), Saracho (2005) y Vargas (2004).

Los enfoques nos dan la pauta de cómo las vamos a entender, de qué manera se tienen que

redactar, por ello es importante tomar la determinación del enfoque que guiará el esquema de competencias de nuestra organización. Tenemos que tomar en cuenta que en México se encuentra CONOCER que es la institución oficial para el registro de competencias laborales, si nuestra organización es transnacional, seguramente tendremos que sujetarnos a las condiciones que otros organismos internacionales determinen para validar las competencias de nuestra organización y de sus trabajadores, de ahí la importancia de tener un amplio conocimiento sobre el tema.

Por otra parte las organizaciones han señalado diversas competencias laborales que debe tener un gestor del factor humano para la realización de su actividad, entre ellas se encuentran las competencias genéricas como: gestión del talento humano, conocimientos de las áreas estratégicas del negocio, desarrollo de proyectos de trabajo, gestión del alto desempeño, gestión de la cultura organizacional, orientación al cliente, gestión para la calidad, orientación de resultados, planeación estratégica y creatividad.

También se encuentran las competencias conocidas como básicas como: comunicación, negociación, emprendedor, enfoque sistémico, administración de recursos humanos, computación y evaluación psicológica. Finalmente están las competencias específicas tales como: toma de decisiones y solución de problemas, trabajo en equipos, gestión del cambio, motivación, liderazgo, gestión de la cultura organizacional y manejo del conflicto.

La problemática de las competencias en las organizaciones es la falta de capacitación para entenderlas y trabajar con ellas, es común encontrar perfiles de puestos con base en competencias mal elaborados, comentarios como: “ya no utilizamos el perfil de puestos, ahora es el perfil de competencias”, perdón pero uno no omite al

otro, el perfil de puestos existe y se sigue utilizando, pero hay dos versiones, la tradicional o la de competencias y en estricto sentido el tradicional está conformado de dos documentos: la descripción de puestos y la especificación de puestos, la primera en donde se plantean las actividades ya sea de manera funcional, por actividades o por procesos, en la especificación de puestos van los requisitos generales, las condiciones laborales y el perfil psicológico de quién va a ocupar el puesto.

¿Entonces cuál es la diferencia? , en cuanto a la descripción de puestos, no existe ninguna, en ambos casos van las actividades pero en cuanto a la especificación de puestos, los requisitos generales se mantienen, las condiciones laborales de igual forma, lo que cambia es el perfil psicológico ya que en lugar de poner, capacidades intelectuales y rasgos de personalidad, se cambian por “competencias laborales”. Por lo tanto el cambio sólo ocurre en éste apartado.

La principal carencia que se encuentra como se mencionó líneas arriba es la falta de precisión en la redacción de las competencias, aspecto en el que el gestor del factor humano tiene que trabajar para que estas competencias realmente sean un referente para seleccionar, capacitar, evaluar el desempeño y otras actividades que parten de ésta información.

## 8. Los retos del gestor del factor humano

Dos autores mencionan con claridad la situación actual: Dolan S. (2007) señala que un director del área de recursos humanos debe contar con un liderazgo competente, habilidad como desarrollador, conocimiento de la gestión de empresas, comprensión de los fenómenos económicos, capacidad analítica, entre otros.

Al respecto otro autor nos refiere que:

“El entorno actual se caracteriza por el endurecimiento de las condiciones de mercado y la creciente competitividad nacional e internacional. El tejido empresarial afronta como reto la mejora de la productividad, fundamentada en un conjunto interrelacionado de factores: la globalización de la competencia, la tercerización-externalización de muchas de las funciones, la mejora en la calidad de servicio y, fundamentalmente, la generación de valor para empleados, clientes y accionistas. (Fernández 2005:12)

Encontramos que el esquema tradicional en el que algunas de las organizaciones aún se desenvuelven implica, poca competencia, pocos cambios, demanda específica, costos altos, capacidad de respuesta lenta, poca calidad y por lo tanto recursos poco capacitados.

Sin embargo el entorno laboral presenta exigencias organizacionales como las señaladas anteriormente y generan un cambio en éstas organizaciones convirtiéndolas en aquellas que buscan bajar costos, con alta capacidad de respuesta, alta exigencia de calidad, una demanda no tan previsible, la presencia de mayor número de cambios, incremento en las competencias y la necesidad de contar con recursos humanos altamente capacitados.

Este nuevo entorno ha modificado el trabajo, el cuál hoy en día tiene como características la ampliación y enriquecimiento de las tareas, la polivancia de la mano de obra, la organización modular, los grupos semi autónomos de trabajo, la necesidad de involucrar al trabajador en el



control de la calidad y la planificación del trabajo, conformar equipos de trabajo, actividades de prevención y rotación de tareas por señalar algunos.

Este nuevo esquema organizacional requiere para enfrentar estos nuevos retos que el gestor del factor humano deba tener claro en qué tipo de organización trabaja, cuál es su papel en el mercado laboral, que tipo de personal requiere, además debe de realizar un auto evaluación sobre sus competencias laborales y su estilo de liderazgo.

También debe trabajar en cambiar la inercia de las actividades en el área de recursos humanos o personal, tratar de no centrarse solo en lo operativo y trabajar más en generar nuevos esquemas que permitan una mejor calidad de vida de los trabajadores y también un mayor crecimiento de la organización.; en ocasiones la modificación en la estructura organizativa y funcional del área de recursos humanos o personal sincronizándola con la organización.

Concluyendo las actividades que el gestor del factor humano realiza en las organizaciones son importantes para el crecimiento y consolidación de la misma, este profesionista trabaja con los activos más importantes “las personas”, pero para que éste realice un trabajo adecuado requiere en primera instancia contar con el perfil adecuado, deberá compenetrarse de todas las áreas que la conforman, de su funcionamiento, de los retos y desafíos que tiene que solventar y de cómo el logro de todo esto impacta a los trabajadores y por consecuencia a las actividades que él coordina, proyecta y desarrolla, para lograr está alineación entre las actividades del área de recursos humanos ó gestión del talento humano con las actividades que se desarrollan en la organización, ya que todas deben funcionar como el engranaje de un reloj para lograr metas.

Por lo cual, aspectos como exigencias organizaciones, tipo de estructura, liderazgo y competencias son solo parte de algunos de los factores que él gestor tiene que tomar en cuenta para la realización de sus actividades.

### Resumen curricular:

**María Mireya Puente Garnica.** Docente-Investigador, Licenciatura en Psicología Laboral, Especialidad en Capacitación y Adiestramiento, Maestría en Psicología del Trabajo, Maestría en Administración con especialidad en Recursos Humanos, 100 % de estudios de Doctorado en Psicología con especialidad en Psicología Organizacional, docente de Licenciatura y Maestría, perteneciente al CIPE con publicaciones de capítulos de libros, ponente en congresos..

### Referencia Bibliográfica:

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano Basado en competencias*. Argentina: Ed. Gránica.
- Chiavenato, I (2008). *Gestión del talento humano*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Davis K. y Wersther, W. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Dessler, G. y Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos (enfoque latinoamericano)*. México: Ed. Prentice Hall.
- Dolan S., Valle C., Jackson Susan E. y Schuler Randall, S. (2007). *La gestión de los recursos humanos –cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación-*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Fernandez, L. (2005). *Gestion por competencias Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. España: Ed. Prentice Hall FT.
- Gibson y col. (2011). *Organización*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Gómez-Mejía, L. (2001). *Gestión de recursos humanos*. España: Ed. Prentice Hall.

- Maristany, J.(2007). *Administración de recursos humanos*. Perú: Ed. Prentice Hall.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Pigueron, G. (1994). *La empresa de clase mundial*. México: Editorial Iberoamericana.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez F. (Coordinador) (2001). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. España: Ed. Pirámide.
- Saracho, J.M. (2005). *Un modelo de gestión por competencias*. Santiago de Chile: RIL editores.
- Snell, Bohlander. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. 16 a. México: Ed. CENGAGE Learning.
- Tobón (2006) *Documento de política para el cambio y el desarrollo en educación superior*, París, Francia: UNESCO.
- Vargas, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Montevideo: ILO/ CINTERFOR/ OIT, 2004 isbn: 92-9088-173-9 Recuperado el 28 de Octubre de 2014 del sitio Web del Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional (OIT/ Cinterfor) <http://www.ilo.org/public/spanis/región/ampro/cinterfor/publ/papel/13/index.ht>.