

***PAPEL GERENCIAL EN LA DECISIÓN DE CUÁNDO Y CÓMO CREAR UN
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS – CASO COOACEDED***

ARTICULO DE GRADO

GLADYS ENCARNACION LUNA VIDAL

DIANA CAROLINA HERNANDEZ ROJAS

DIRECTORA:

VERONICA TORDECILLA ACEVEDO

***UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA EMPRESARIAL
2012***

RESUMEN

Es normal hablar sobre la importancia del capital humano y su desenvolvimiento al interior de las compañías. Incluso aquellos que son ajenos a la cultura de las organizaciones, reconocen que los recursos humanos son parte vital de cualquier negocio, tanto en su funcionamiento como en su estructura, realizando todo tipo de contribuciones laborales que se traducen en ingresos y rentabilidad. Por ello es fundamental desarrollar e implementar una estrategia congruente que ayude a estructurar un departamento de Talento Humano adecuado a la cultura organizacional y que además de las tareas tradicionales de pagos de nómina, seguridad social y lo netamente funcional; desde la Gerencia, se conciba como un área para el desarrollo de las personas y de sus relaciones.

Sin embargo, es importante aclarar que para garantizar la rentabilidad y efectividad de un departamento de recursos humanos, éste debe ser proporcional al tamaño de la compañía. Razón por la que en algunas compañías a este departamento, se le concibe como una ramificación del área financiera y/o contable.

En el presente artículo, se hablará de la importancia de la decisión de la Gerencia, en cuanto a la decisión de estructurar un departamento de Recursos Humanos y cómo hacerlo de manera adecuada a la organización con base en el caso citado.

Palabras Clave: Departamento, Recursos Humanos, Relaciones Laborales, Jefe de Recursos Humanos, tamaño de empresa, clima laboral, efectividad, productividad, funciones.

ABSTRACT

Is normal to talk about the importance of human capital and its development within companies. Even those who are outside the culture of organizations recognize that human resources are a vital part of any business, both in performance and in its structure, making all kinds of labor contributions that result in revenue and profitability. It is therefore essential to develop and implement a coherent strategy to help structure a Human Resource department appropriate to the organizational culture and that in addition to the traditional tasks of payroll, social security and the purely functional, from the Management, is designed as an area for development of people and their relationships.

However, it is important to note that to ensure the profitability and effectiveness of a human resources department it must be proportional to the size of the company. Reason that some companies in this department, is conceived as an offshoot of the financial and / or accountant.

In this article, we discuss the importance of the decision of management, regarding the decision to structure a Human Resources department and how properly to the organization.

Keywords: Department, Human Resources, Labour Relations, Human Resources Manager, size of company, work environment, effectiveness, productivity, functions.

INTRODUCCIÓN

A medida que las empresas van creciendo, también se van haciendo más complejas. Los recursos humanos no son ajenos a estos cambios, pues las relaciones laborales tienden a darse en mayor medida (con el aumento de los empleados) y con una complejidad cada vez mayor; además de la necesidad de crear un clima laboral equilibrado en el que todos se sientan a gusto y que puedan desarrollar sus actividades de manera eficiente y efectiva. Es por ello que los Gerentes, deben detectar el momento preciso en que la misma organización le solicita la estructuración de un Departamento de Recursos Humanos o, en su defecto, contratar a una persona que se encargue de todas las funciones inherentes al personal (tanto funciones operativas, como funciones estratégicas).

En el caso de COOACEDED, Cooperativa cerrada de aportes y créditos, solo se llevan a cabo las funciones operativas de un área de Recursos Humanos. Estas funciones se organizan principalmente entre el Contador y el Gerente. No obstante, con el crecimiento del personal y la apertura de nuevos puntos de atención, se ha recargado de trabajo al área de contabilidad, restándole eficiencia en sus labores cotidianas. Por eso, se está evaluando la posibilidad de la estructuración de un Departamento de Recursos Humanos que se encargue especialmente de esas funciones.

MARCO TEORICO

Las relaciones industriales como disciplina surgen de la creencia de que la principal ventaja competitiva de una empresa es su gente, es decir, las personas que trabajan en ella. Por lo tanto, para el éxito de los negocios de la empresa, es imprescindible que sus directivos y empleados trabajen en armonía en pos de los objetivos empresariales. En la actualidad entendemos las relaciones industriales como *el conjunto de relaciones sociales y económicas, que nacen en ocasión de la producción de bienes económicos y que son a la vez individuales y colectivas*. Tal conjunto de relaciones sociales y económicas, presenta una importancia suficiente en toda sociedad, como para ser motivo de preocupación académica (Cedrola, 2004).

El desarrollo de la teoría de las relaciones industriales ha continuado su avance, a lo largo de las últimas décadas del siglo XX, al ritmo de las transformaciones producidas en el mundo del trabajo bajo impacto de las nuevas tecnologías, de la globalización y de la internacionalización de los mercados. Estos cambios y avances han hecho que se reformulen las teorías y las formas en que se trata este tema. Con su desarrollo y expansión, las relaciones de trabajo, tanto a nivel de la empresa como a nivel de la sociedad global, han alcanzado una especial relevancia. Y ello, no solo por tratarse de relaciones que afectan fundamentalmente la vida económica de las sociedades, sino también por la importancia intrínseca de las mismas, ya que la actividad laboral determina y conforma en gran medida al ser humano, en su necesidad de satisfacer individual y colectivamente las exigencias (Urquijo, 2001).

La literatura atribuye el origen del término "industrial relations", a los trabajos de Sidney y Beatriz Webb. Estos autores, estrechamente ligados a las corrientes de pensamiento de los sindicatos ingleses, estudiaron los tres medios de acción que a su entender, presentaban los sindicatos ingleses de la época. El término "industrial relations", se

expande en la literatura del Reino Unido y luego se extiende rápidamente a los Estados Unidos de Norteamérica.

En esta primera época donde se empieza a hablar del término “relaciones industriales”, sus características fundamentales eran:

- la totalidad de los textos de la época son escritos en lengua inglesa.
- Un concepto estrechamente ligado al estudio de los movimientos sindicales.
- Se basaba en lo colectivo y las diferentes formas en que se asocian los trabajadores.
- Poca precisión en el concepto, pues los autores estaban más enfocados en analizar los distintos hechos sociales.

Esta primera época de la evolución de las relaciones industriales se extiende hasta los años 40, desarrollándose entonces, en los contextos de industrialización de Gran Bretaña y de los Estados Unidos.

Luego de la Segunda Guerra Mundial, las relaciones industriales se consolidan como ámbito de reflexión e investigación, configurándose una segunda etapa en la evolución de las mismas.

Entre los 40 y 80, se tuvo una evolución importante en éste ámbito, principalmente por:

- La expansión del término a otros países.
- Dunlop escribe “Industrial Relations Systems”, obra en la que por primera vez se muestra un cuadro teórico adecuado; logrando que posteriores autores, se basaran y condicionaran sus escritos los trabajos de Dunlop.
- Adquiere un carácter interdisciplinario al estudiarlo y analizarlo, desde el punto de vista tanto colectivo como individual.
- En los años 60 y 70, el término es considerado restrictivo al trabajo industrial, por lo que algunos autores empiezan a hablar de “Relaciones Profesionales” y “Relaciones Laborales”.
- Aumentan los trabajos teóricos y las investigaciones sobre el tema, lo que lleva a las Relaciones Industriales a convertirse en un ámbito de reflexión. Esta reflexión

hizo que aparecieran dos corrientes; una que veía a las Relaciones industriales como una nueva ciencia perteneciente a las ciencias sociales y, otra, que la veía como un campo de investigación científica.

De los años ochenta (80) en adelante, se empiezan a estudiar a profundidad factores que inciden en la productividad del trabajador como individuo y como parte de un colectivo, desarrollándose nuevos enfoques y modelos:

- Se empieza a estudiar al trabajador como individuo y sus motivaciones.
- El enfoque sistémico empieza a perder fuerza frente a otras posturas teóricas.
- La importancia de la Gestión de los Recursos Humanos aparece en el mapa y adquiere relevancia en las actividades gerenciales. (Cedrola, 2004)

Los desarrollos teóricos en relaciones industriales han dado lugar a diversos enfoques. Estos enfoques presentan una manera de analizar la realidad, configurándose algunos de ellos bajo la forma de modelos explicativos.

Los 5 enfoques más ampliamente aceptados son:

1. Las teorías que parten del concepto de sistema social: en esta perspectiva, la sociedad es vista como un sistema conformado por diferentes subsistemas que interactúan entre sí. Hay dos tipos de enfoque; el Institucionalismo y el Sistémico.

El institucionalismo; se preocupa de la descripción y del análisis de las partes del sistema más que de su funcionamiento. Los autores más representativos de esta línea de pensamiento son Commons, Perelman y Barbash. Quienes ponen su empeño en la explicación del movimiento obrero, las estructuras sindicales, la negociación colectiva, y el rol del Estado en las relaciones industriales.

El enfoque sistémico en Relaciones industriales; Este enfoque ha sido iniciado por los trabajos de Dunlop. Para Dunlop, un sistema de relaciones industriales puede ser considerado como un conjunto de actores, de ciertos contextos, de una ideología que hace del sistema un todo y por último de un cierto cuerpo de reglas cuyo objeto es la regulación del comportamiento de los actores en el mundo laboral.

Los actores del sistema son: los empleadores y sus organizaciones, los trabajadores y sus organizaciones y el Estado. Estos actores interactúan entre sí en un escenario que comprende tres contextos fundamentales; la sociedad, la tecnología y la estructura política y geográfica.

2. El enfoque pluralista: este enfoque parte por reconocer que las relaciones industriales se apoyan sobre fuerzas opuestas. En otros términos, trabajadores y empleadores aspiran a objetivos distintos —en mérito de sus intereses diferenciados— adhiriendo a roles distintos, buscando así satisfacer sus necesidades particulares.

Este enfoque reposa sobre las premisas siguientes:

- No existe concentración de poder económico sobre el mercado de trabajo. El poder se encuentra más bien disperso en los diversos grupos de interés.
- Más allá de la pluralidad de intereses de los distintos grupos, y de la pluralidad de grupos, se hace especial significación al concepto de interés público, como interés superior a los otros.
- El Estado es el guardián de este interés público. Asimismo y debe emplear su propio poder para proteger los grupos más débiles e impedir que ciertos grupos dominen a los otros.

3. El comportamentalismo: Margerison, su autor más importante, parte de entender que el conflicto es una cosa inevitable en toda sociedad, más aun en toda sociedad industrializada. Si el conflicto es una cosa inevitable, es entonces necesario regularlo a través de un cuerpo de reglas. Hasta aquí, tal enfoque no es sustantivamente diferente del enfoque sistémico de Dunlop o del enfoque pluralista de Flanders. Sin embargo, estos últimos autores priorizan el estudio de las soluciones de los conflictos, más que la génesis de los mismos. Margerison postula que es el estudio de los actores lo que permitirá el análisis de la génesis de los conflictos.

4. El enfoque radical: de origen británico y marxista, este enfoque considera que las relaciones industriales, así como los sujetos que componen esta disciplina, deben ser abordados bajo la óptica del análisis dialéctico, es decir, que cada problema debe resolverse en un contexto conflictual. Por esto no existe razón para impedir el conflicto, por el contrario hay que favorecerlo. Está en función de dos premisas:

- Las relaciones sociales de producción capitalista reflejan y producen un antagonismo estructural de intereses entre capital y trabajo. Estas dos dimensiones son irreconciliables;
- Los trabajadores deben organizarse y sentar de esa forma las bases de una resistencia eficaz al capital.

Según este enfoque es entonces, el análisis del proceso de producción y acumulación capitalista, y de las relaciones sociales y políticas que de tal proceso resultan. Esto conduce al análisis de tres dimensiones de estudio: la dinámica de la acumulación capitalista y sus incidencias sobre el proceso del trabajo, la naturaleza de la clase obrera y sus diferenciaciones internas y la transformación de los modos de implicación del Estado en las relaciones trabajo-capital.

5. Las teorías del análisis estratégico: Este enfoque, partiendo del análisis sistémico clásico, pone el énfasis sobre las estrategias de los actores que actúan al interior del sistema de relaciones industriales. De esta manera, si bien su origen se encuentra vinculado con los enfoques sistémicos, su posterior desarrollo le permitió desprenderse de su marco de nacimiento y constituirse como un enfoque propio de análisis. Al interior de estas teorías deben distinguirse las dos más importantes: la teoría de la opción estratégica y el modelo transaccional.

Teoría de La opción estratégica; desarrollada por T. Kochan, R. Me Kersie, P. Capelli y H. Katz. Estos autores abren el concepto de sistema de relaciones industriales al concepto de estrategia, poniendo énfasis en el análisis de los actores del sistema de relaciones industriales, más exactamente en sus opciones estratégicas. Algunos

fenómenos que hoy día caracterizaría los actores en el ámbito de las relaciones industriales no pueden ser explicados por el enfoque sistémico: el descenso del sindicalismo, la reciente inserción del análisis de la gestión de recursos humanos como sujeto de las relaciones industriales, la aparición de modelos de gestión de recursos humanos en un contexto no sindicalizado, los cambios del rol del Estado en relaciones industriales, etc.

El modelo transaccional; elaborado por A. Seihi y S. Dimmock. Estos autores parten del análisis estratégico, para buscar una mejor adaptación del enfoque al análisis de la realidad.

El postulado fundamental de este modelo es que en materia de relaciones industriales, el comportamiento de los actores del sistema, está pautado en función de múltiples transacciones entre los factores estructurales de los contextos y los valores de los actores del sistema. Estas transacciones se canalizan de muy distintas formas, siendo la más clara de entre ellas, la negociación colectiva.

Este modelo transaccional tendría la ventaja —según sus autores— de poner en plano de igualdad el consenso y el conflicto entre los actores del modelo. Así se superarían las visiones teóricas unidimensionales que priorizan en el análisis una u otra situación. (Cedrola, 2004).

Entonces, las relaciones laborales / industriales, hacen referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la Administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo. Éstas últimas, hoy en día, son administradas o gestionadas por los departamentos de recursos humanos.

La gestión de recursos humanos se ha definido como “la ciencia y la práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones”. Las repercusiones de la gestión de recursos humanos en las prácticas de las relaciones industriales siguen constituyendo una fuente de polémica. Así ocurre especialmente en el caso de ciertas

formas de participación de los trabajadores considerados por los sindicatos como una amenaza. En algunos casos, las estrategias de gestión de recursos humanos se establecen paralelamente a la negociación colectiva; en otros, se trata de sustituir o evitar con aquéllas las actividades de las organizaciones independientes de trabajadores que defienden sus intereses. Los partidarios de la gestión de recursos humanos señalan que, desde el decenio de 1970, la gestión de personal, uno de los campos de esta actividad, ha pasado de ser una función de mantenimiento, supeditada a la de las relaciones industriales, a adquirir una importancia fundamental para la eficacia de una organización (Ferris, Rosen y Barnum 1995)

El departamento de recursos humanos, ha sufrido una importante evolución. Es uno de los departamentos con un trabajo más duro, que se basa sobre todo en la negociación y relación permanente con la parte laboral. Por lo que estos cargos son bien remunerados y presentan una gran rotación, en gran parte, debido a la gran presión a la que están sometidos estos profesionales (Anne Trebilcock).

Desde la gerencia, se debe asumir un papel estratégico de liderazgo en la organización. Tomando en consideración y planeando en función del desarrollo de la cultura corporativa y, al mismo tiempo, vigilar las operaciones cotidianas involucradas con el mantenimiento del sistema de administración de los recursos humanos en la empresa. El desarrollo de habilidades a través de la Capacitación y la instrucción, la promoción del trabajo en equipo y la participación, la motivación y el reconocimiento de los empleados, y proveer una comunicación significativa son actividades importantes de recursos humanos, que deben apoyar todos los gerentes para que la gestión sea exitosa.

DESARROLLO DEL TEMA

La creciente importancia que la Gestión de los Recursos Humanos ha cobrado en todo tipo de organizaciones, es una tendencia que viene dada por el hecho de que son finalmente las personas que laboran dentro de las compañías, quiénes con sus comportamientos, conocimientos, capacidades y habilidades determinan el éxito o el fracaso de las mismas. Es por ello, que hoy día, una adecuada administración de los recursos humanos se puede traducir en resultados financieros, qué es lo que en última instancia interesa a los gerentes, dueños y/o socios de las empresas.

Si bien lo anterior es cierto, también, lo es el hecho de que no todas las empresas necesitan un departamento estructurado de recursos humanos, como se explicará adelante, es más un proceso que se debe dar paralelo al crecimiento de la compañía.

El área de recursos humanos en las empresas es comúnmente relacionada con las funciones de selección, reclutamiento, contratación, afiliación al sistema de seguridad social y pago nómina. Con el paso del tiempo se han ido incorporando nuevas funciones como la capacitación, la evaluación y definición de competencias, programas de desarrollo de personal, definición y estudio de cargos. La nueva tendencia es que además, sea un agente capaz de influir

Imagen1. La relación laboral entre empleados y superiores, es determinante clave del clima laboral y de la necesidad de un encargado de rrhh, o un depto. si se justifica.



sobre el clima laboral, administrando adecuadamente las relaciones laborales entre empleados y empleados-empleadores, con la finalidad de elevar la productividad del

personal, unificar los objetivos y ayudar a alcanzar las metas de la dirección en cuanto a eficiencia y eficacia. Actualmente, más allá de estas funciones tradicionales, un departamento de recursos humanos, se ha convertido en un elemento necesario y determinante en el momento en el que las organizaciones empiezan a requerir de una especie de intermediario en la relación laboral entre la fuerza trabajadora y los empleadores. Ya que este departamento detecta todos aquellos requerimientos que los empleados demandan para poder llevar sus actividades laborales en condiciones óptimas; esos requerimientos pueden ser desde elementos propios de la dotación, hasta intangibles como la motivación o el trato digno por parte de los superiores. Aspectos que si no son tenidos en cuenta y atendidos de manera objetiva y responsable, pueden repercutir en la disminución de la productividad; afectando directamente los resultados financieros.

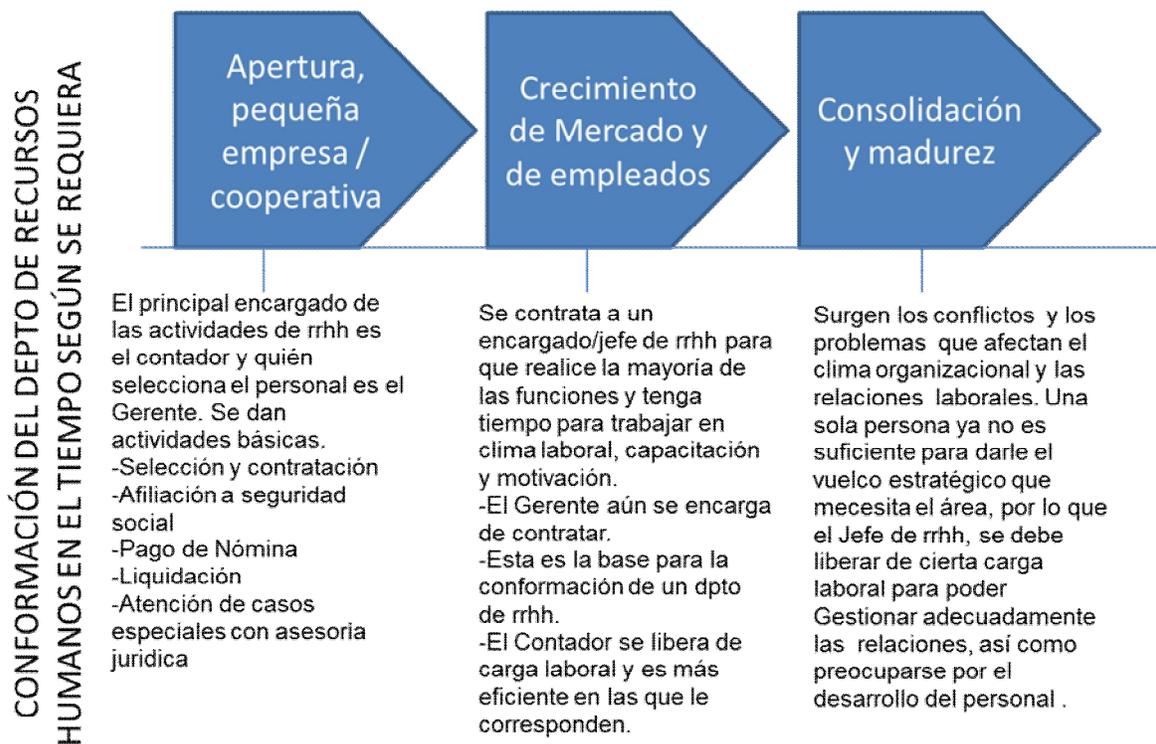
Antes se mencionó que no en todas las empresas es necesario estructurar un área de Recursos Humanos. Esto es una realidad cuando observamos que en Colombia, es común encontrar limitantes para su creación en las pequeñas empresas e incluso, algunas medianas. Según la Revista Empresarial, Gestión.Org, en su artículo -¿Cuándo es necesario un Departamento de Recursos Humanos?-, no es necesario en todas las empresas, ya que si una empresa, independientemente de su capital, tiene 5 trabajadores no tiene sentido estructurar un departamento de recursos humanos. Un buen ejemplo de esto son las tiendas virtuales que, aunque algunas pueden tener grandes niveles de ventas, tienen solo unos pocos empleados. Las funciones inherentes al pago de nómina, la selección, contratación y afiliación del personal surgen en cualquier empresa, aunque sólo una persona se pueda encargar de esta labor, y conforme la empresa va siendo más grande en cuanto a números de trabajadores va a ser necesario una persona a jornada parcial, a jornada completa o incluso a partir de los 200 trabajadores se debe contar ya con un departamento de recursos humanos. Es decir, que las funciones de un área de recursos humanos se puedan llevar a cabo, sin necesidad de que exista un departamento especializado para ello (dependiendo del tipo y tamaño de la empresa).

En Cartagena, se puede citar a la empresa mediana Rafael del Castillo & CIA S.A, una de las más importantes harineras de la Costa Atlántica y del país, que además de la planta productora y la oficina principal en Cartagena cuenta con otras oficinas comerciales en Barranquilla, Bogotá y Medellín, sumando más de 200 trabajadores. No obstante, esta empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos definido, sino que hay un encargado/jefe de recursos humanos que realiza la gran mayoría de las funciones del área, apoyado por 2 asistentes de contabilidad quienes realizan los pagos de nómina bajo su supervisión (solo para esta actividad) y la del contador. Este jefe de recursos humanos, se encarga de las actividades de contratación (aunque quién hace la selección final es el Gerente directamente), afiliación al sistema de seguridad social, prepara la inducción y la capacitación necesaria, diseña y mantiene el perfil de competencias, manual de funciones, diseña actividades para el mejoramiento del clima organizacional y atiende constantemente los requerimientos y dudas de los empleados para resolverlas y expresarlas al empleador de ser necesario. Aunque las funciones se estén llevando a cabo de forma relativamente bien, sería importante que el equipo Gerencial se empiece a preguntar si se está dando la importancia necesaria a los aspectos como la cultura y el clima organizacional.

Por todo lo mencionado, las empresas que tienen un tamaño suficiente (esto lo determina la propia empresa) debe tener en cuenta la creación de un departamento de recursos humanos que se encargue de manera eficiente de las tareas que desempeña generalmente. En pequeñas y medianas empresas no se nota tanto, pero conforme la empresa es más grande el papel de este departamento se hace de importante a imprescindible. Si bien hace muchos años era un aspecto secundario y que no tenía importancia, a día de hoy es necesario que un departamento especializado se encargue de estas labores tan importantes no sólo para el buen funcionamiento de la empresa sino también de cara a su crecimiento y evolución. El personal es un capital muy importante dentro de la empresa y muchas de entidades ya empiezan a valorarlo, conforme va creciendo la cantidad de personal se va haciendo necesaria la implementación del departamento (Gestión.Org, 2011). Si por otra parte, se habla de

empresas más pequeñas (que tengan entre unos 40 – 150 trabajadores), podrían tener a un encargado especialmente para ésta área, de tal forma que se le pueda otorgar el tiempo suficiente a las funciones estratégicas de los recursos humanos (además de las funciones normales/operativas), como el mejoramiento del clima laboral, evaluación de competencias y desarrollo del personal a través de planes de capacitación adecuados; y no recargar de trabajo a otras áreas.

Se puede afirmar, entonces, que la creación, estructuración de un departamento de recursos humanos va cambiando sus características en un proceso que avanza conforme la empresa crece. Con sus excepciones, en Colombia por lo general es:



CASO COOACEDED

COOACEDED es una Cooperativa cerrada de aportes y créditos, conformada por los maestros y empleados de la educación del sector oficial del magisterio de Bolívar, tiene 49 años de fundada su oficina principal está ubicada en Cartagena y tiene agencias en

los municipios de Magangué, Mompox, El Carmen de Bolívar, y puntos de atención en El Banco (Magdalena.) y Aguachica (Cesar), que atienden a todos sus asociados.

En la actualidad COOACEDED no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, pues esas funciones son atendidas por dos áreas, Contabilidad y Gerencia.

La planta de personal está conformada por 49 personas en esta línea:

- Alta Gerencia 2: Gerente General y Gerente Social
- Funcionarios Jefes de Departamentos 5: Auditor Interno, Contador, Tesorera, Directora de Crédito y Cartera, Jefe de Sistemas
- Coordinador de Agencias 1: Coordinador de Agencias (Magangué-Mompox-Montes)
- Empleados Administrativos 22: 4 Analistas, 7 Asistentes, 10 Auxiliares, 1 Recepcionista
- Empleados de Vigilancia 14: Porteros
- Empleados Servicios Generales 5: Auxiliares de Servicios Generales

Cuando hay requerimiento de algún nuevo empleado:

1. La Gerencia es quién se encarga de hacer la selección de las hojas de vidas de acuerdo al perfil que se necesite.
2. Se le realiza una prueba interna de conocimientos del área al que va a aspirar y de conocimientos generales de la entidad (son pruebas realizadas con el jefe de dependencia que requiera el personal).
3. La entrevista es realizada por la Gerencia.
4. Si es seleccionado, es la Secretaria de Gerencia quién realiza el contrato y quién coordina la evaluación física realizada por el profesional de la materia y los exámenes de laboratorios pertinentes.
5. La Secretaria de Gerencia hace la apertura de una carpeta con el contrato y todos los documentos soporte, hoja de vida y demás.
6. Contabilidad se encarga de la afiliación a la Seguridad Social, con copia a la carpeta del nuevo trabajador en Secretaria.

7. No se le hace entrenamiento, el Jefe de Dependencia o la persona que estaba en el cargo es quien le realiza el mismo, indicándole lo que debe hacer. No se le entregan manuales de funciones. A pesar de que hay manual, no está actualizado las funciones y casi ningún empleado tiene conocimiento de sus funciones por escrito.
8. No se realizan evaluaciones de desempeño. Si hay algún inconveniente es el Gerente con el Asesor Jurídico quienes se encargan de descargos y los asuntos legales.
9. Contabilidad realiza la liquidación de nominas, horas extras, vacaciones, liquidación de contratos, retiros, afiliaciones, manejo de incapacidades.
10. La Gerencia programa las vacaciones del personal con contrato a términos indefinidos.

Por lo anterior, se puede observar multiplicidad de funciones y la Gerencia busca determinar cuál es la solución más adecuada para contrarrestar las situaciones descritas.

Según la información, COOACEDED tiene 49 trabajadores, por lo que, según el criterio que se viene mencionando, para la Cooperativa y para el Gerente es un momento idóneo en el que se debe tomar la decisión de contratar a una persona a la que paulatinamente se le den todas las funciones inherentes a un departamento de Recursos Humanos. Es decir, en lugar de organizar o estructurar un departamento de rrhh, es recomendable en primera instancia, seleccionar una sola persona que se encargue de llevar a cabo esas funciones; pues para el tamaño de la empresa/cooperativa, no es rentable pagar más de un salario por el momento. Éste cambio se debe dar ya que la misma organización lo requiere y los síntomas son claros: no hay tiempo para entrenar adecuadamente al personal contratado; mucho menos al que ya está laborando, no se conciben actividades para el mantenimiento o mejoramiento del clima organizacional, no hay programas de capacitación, no existe

preocupación por el desarrollo del personal, no hay identidad del recurso humano; pues la Cultura Organizacional y el área de contabilidad se encuentra saturada de funciones.

Para llevar a cabo esta implementación, el Gerente debe seleccionar en primera instancia al próximo encargado del “área” de recursos humanos, según el procedimiento que normalmente realizan. Esa persona debe reunir las siguientes cualidades: Inteligencia e Imaginación, don de mando, capacidad para organizar, juicio práctico, habilidad para ejecutar, persuadir, dirigir, observador, dinámico, sentido de responsabilidad, honradez, lealtad, prudencia, serenidad, don de gente, amable, cortés, personalidad y buena presencia.

La designación de un Jefe de Recursos Humanos al interior de la empresa, sería un gran acierto por parte de la Gerencia, ya que al contar con este jefe funcional, se le puede otorgar la debida autoridad y el apoyo posible, las relaciones laborales tenderán lógicamente a mejorarse; El jefe de recursos humanos, con el Know-how de esta función especializada, y con el ineludible don de mando y ética, se encargará de equilibrar y armonizar los intereses tanto de los colaboradores y empleadores, pensando siempre en la productividad; con su contratación, se lograría:

1. La mejora de la comunicación, porque el jefe de recursos humanos tendrá la misión de de incentivar el diálogo entre colaborador y empresa.
2. Las relaciones laborales tienden a mejorar, porque hará sentir su fuerza integradora.
3. Mejora la sanidad, seguridad en el trabajo y el bienestar en general.
4. Se pierde menos tiempo en enfermedades y accidentes.
5. Los problemas personales son atendidos con mayor prontitud.
6. Las relaciones Públicas mejoran, pues el colaborador satisfecho, muestra una imagen favorable de la organización.
7. Fomenta la armonía y colaboración entre empresa y colaboradores.
8. La empresa contará con el personal más idóneo, habilidoso y multifuncional.

9. Mejora la eficiencia y eficacia de los colaboradores, lo que trae como consecuencia mejores resultados empresariales.
10. Existe una mejor identificación del colaborador con la empresa.
11. Este asegurado el control y orden laboral.
12. La capacitación del personal, es más racional, porque se hace en función de las necesidades. (Ayala, 2004)

Esto significaría para COOACEDED, sentar el primer antecedente y una base sólida para la posterior estructuración e implementación de un departamento de recursos humanos especializado, en el momento en que así lo requiera la misma empresa.

CONCLUSIONES

- Los Gerentes son quiénes deben detectar la necesidad y la viabilidad de crear un departamento de Recursos Humanos independiente de otras áreas.
- La necesidad de estructuración o re-estructuración de un Departamento de Recursos Humanos, va de la mano con el crecimiento de la compañía en cuanto a empleados. Mientras más complejas se vuelvan las relaciones laborales, más se requiere un departamento bien estructurado.
- Independientemente del tamaño que tenga el departamento de recursos humanos en las empresas, éste debe tener un status que le brinde la importancia necesaria a la fuerza laboral y que genere un valor que sea fácilmente percibido.
- En Colombia, es común encontrar empresas pequeñas, sobre todo, donde las funciones operativas que le corresponderían al depto. de Recursos Humanos, las realiza en su mayoría el Contador. Mientras que aspectos como la contratación son asunto de la Gerencia.
- En el caso de COOACEDED, un criterio importante que debe tener en cuenta el Gerente es la multiplicidad de funciones y los inconvenientes en las relaciones laborales que se presentan. En esta situación lo recomendable es contratar a una persona que se encargue de las actividades de Recursos Humanos y que además, tenga el tiempo necesario para trabajar en el mejoramiento de las relaciones laborales, clima laboral y la productividad de los empleados.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Editorial Pearson, 5ta Edición 2.002.
- De la Fuente, David; Fernández, Isabel; García, Nazario Administración de empresas en Ingeniería. Universidad de Oviedo, 2006
- La Creciente importancia de la Gestión de los Recursos Humanos, Mcgraw-Hill. Disponible en: <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448139275.pdf>
- Gestión.Org. Revista Empresarial. Artículo Web ¿Cuándo es necesario un Departamento de Recursos Humanos?. Disponible en <http://www.gestion.org/grrhh/gestion-de-recursos-humanos/5031/%C2%BFcuando-es-necesario-un-departamento-de-recursos-humanos.html>
- R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, Administración de los Recursos Humanos, Novena Edición. Prentice Hall 2005
- Sabino Ayala Villegas, Organización del Área de Recursos Humanos. Extraído del texto
web: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacion_recursoshumanos/