



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Postgrado  
Maestría en Administración de Recursos Humanos

**“HABILIDADES GERENCIALES DEL DIRECTOR DE RECURSOS  
HUMANOS EN EL SECTOR CONSTRUCCIÓN DE LA CIUDAD DE  
GUATEMALA”  
PROPUESTA DE UN PERFIL**

**Licda. SILVIA EUGENIA POGGIO RODRÍGUEZ DE HERRERA**

**Guatemala, junio 2010**

Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Postgrado  
Maestría en Administración de Recursos Humanos

“HABILIDADES GERENCIALES DEL DIRECTOR DE RECURSOS  
HUMANOS EN EL SECTOR CONSTRUCCIÓN DE LA CIUDAD DE  
GUATEMALA”  
PROPUESTA DE UN PERFIL

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias, con base en el “Normativo de Tesis para Optar al Grado de Maestro en Ciencias” aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el punto SÉPTIMO inciso 7.2 del Acta 5-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005.

***Asesor de Tesis***

Licda. MSc. Heidy Patricia Ocaña Mazul

***Autor***

Licda. Silvia Eugenia Poggio Rodríguez de Herrera

Guatemala, junio de 2010

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA**

Decano:	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero:	MSc. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal Segundo:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal Tercero:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal Cuarto:	P.C. Edgar Arnoldo Quiché Chiyal
Vocal Quinto:	P.C. José Antonio Vielman

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL DE TESIS**

Presidente:	MSc. José Rafael Sánchez Viesca
Secretario:	MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
Vocal:	MSc. Mayra Lorena García Morales
Profesora Consejera:	MSc. Heidy Patricia Ocaña Mazul



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.  
GUATEMALA, VEINTIDOS DE JUNIO DE DOS MIL DIEZ.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.4, subinciso 5.4.2 del Acta 10-2010 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 21 de junio de 2010, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 02-2010 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 13 de abril de 2010 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos denominado: "HABILIDADES GERENCIALES DEL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR CONSTRUCCIÓN DE LA CIUDAD DE GUATEMALA PROPUESTA DE UN PERFIL", que para su graduación profesional presentó la Licenciada SILVIA EUGENIA POGGIO RODRÍGUEZ DE HERRERA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

  
LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



  
LIC. JOSE ROLANDO SELAIDA MORALES  
DECANO



Smp.





**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**ACTA No. 02-2010**

En el salón No. 5 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el 13 de abril del año 2010, a las 17:00 horas, para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS de la licenciada Silvia Eugenia Poggio Rodríguez de Herrera, Carné No. **100015582**, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, como requisito para optar al grado de Maestra de la Escuela de Estudios de Postgrado. El examen se realizó de acuerdo con el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el punto SÉPTIMO inciso 7.2 del Acta No. 05-2005 de la sesión celebrada el veintidós de febrero de 2005.-----

Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por la postulante, denominada **"HABILIDADES GERENCIALES DEL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR CONSTRUCCION DE LA CIUDAD DE GUATEMALA. PROPUESTA DE UN PERFIL"**.-----

El examen fue **APROBADO** por **UNANIMIDAD** de votos, **CON ENMIENDAS** por el Jurado Examinador.----  
Previo a la aprobación final de la tesis, la postulante deberá incorporar las recomendaciones emitidas por el Jurado Examinador, las cuales se le entregan por escrito y las presentará en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.-----

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los trece días del mes de abril del año dos mil diez.-----

MSc. José Rafael Sánchez Viesca  
Presidente

MSc. Walter Edmundo Vides Guerra  
Secretario

MSc. Mayra Lorena García Morales  
Vocal I

Msc. Heidi Patricia Ocaña Mazul  
Profesora Consejera

*Silvia Poggio Rodríguez de Herrera*  
Licda. Silvia Eugenia Poggio Rodríguez de Herrera  
Postulante

## **AGRADECIMIENTO**

- A **los colaboradores** de las nueve empresas del Sector Construcción que me apoyaron para llevar a cabo esta Investigación.
- A la **MSc. Heidy Ocaña**, por la asesoría proporcionada para la realización de este estudio.
- Al **MSc. Walter Vides y MSc. Mayra García** por la orientación brindada para concluir en forma satisfactoria la presente Tesis de Investigación.

## **DEDICATORIA**

- A mi esposo, **Oscar Mauricio** por el acompañamiento brindado para el alcance de esta meta personal.
- A mis hijos, **Oscar Fernando, Silvia Gabriela y Sofia Eugenia** por la comprensión y entendimiento al tiempo dedicado para la culminación de esta etapa de formación académica.
- Y a todas aquellas personas que me apoyaron y motivaron para la realización y finalización de éste proceso de estudios.

## CONTENIDO

RESUMEN	i - ii
INTRODUCCIÓN	iii - v
<b>1. ANTECEDENTES</b>	01
<b>2. MARCO TÉORICO CONCEPTUAL</b>	04
2.1 Origen de Recursos Humanos	04
2.2 Administración de Recursos Humanos	05
2.3 Funciones y Actividades Director de RRHH	15
2.4 Papel del Director de RRHH en el siglo XXI	19
2.5 Habilidades Gerenciales	20
2.6 Habilidades	21
2.7 Conocimientos	25
2.8 Actitudes	29
2.9 Perfil del Puesto	32
2.10 Competencias Laborales	34
2.11 Modelo de Ulrich	35
2.12 Responsabilidad del Puesto de Gerente de RRHH	38
<b>3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	40
3.1 Instrumento No.1	41
3.2 Instrumento No.2	41
3.3 Instrumento No.3	41
3.4 Características de las Empresas Participantes	42
3.5 Características Específicas de los Participantes	43
3.6 Cuadro Resumen	45
3.7 Procedimiento	46
<b>4. PRESENTACIÓN y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	46
4.1 Resultados Instrumento No. 1	46
4.2 Habilidades Gerenciales	51
4.3 Resultados Instrumento No. 2	55
4.4 Resultados Instrumento No. 3	56
4.5 Resultados Integrados de Instrumento No. 2 y No. 3	58

4.6	Fortalezas del Director de RRHH. Colaboradores RRHH	62
4.7	Debilidades del Director de RRHH. Colaboradores RRHH	63
4.8	Funciones Operativas del Director de RRHH	63
4.9	Funciones Estratégicas del Director de RRHH	65
<b>5.</b>	<b>PROPUESTA DE UN PERFIL</b>	<b>71</b>
5.1	Introducción	72
5.2	Beneficios	72
5.3	Objetivo	74
5.4	Perfil Propuesto	75
5.5	Recursos que Necesita para Desempeñar su Puesto	80
5.6	Relaciones de Trabajo	82
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>83</b>
	<b>RECOMENTACIONES</b>	<b>84</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>85</b>
	<b>INDICE DE GRÁFICAS</b>	
No. 1	Habilidades Gerenciales, Grupo de Gerentes	52
No. 2	Habilidades Gerenciales, Grupo de Colaboradores	54
No.3	Otras Habilidades Gerenciales, Grupo de Gerentes	60
No.4	Otras Habilidades Gerenciales, Grupo de Colaboradores	61
No. 5	Otras Habilidades Gerenciales, Grupo Colaboradores RRHH	61
	<b>INDICE DE TABLAS</b>	
	<b>Tabla de Resultados. Instrumento No. 1</b>	<b>46</b>
	<b>Habilidades</b>	
	Tabla No. 1 Liderazgo	46
	Tabla No. 2 Alcance de Metas	47
	Tabla No. 3 Estrategia	47
	Tabla No. 4 Trabajo en Equipo	48

## **Conocimientos**

Tabla No. 5 Conocimiento	48
Tabla No. 6 Comunicación	48
Tabla No. 7 Planificación y Desarrollo de Proyectos	49

## **Actitud**

Tabla No. 8 Actitud Positiva	50
Tabla No. 9 Relaciones Interpersonales	50
Tabla No. 10 Ética	51

## **Tabla Habilidades Gerenciales. Instrumento No. 1**

Tabla No. 11 Habilidades Gerenciales, Gerentes	51
Tabla No. 12 Habilidades Gerenciales, Colaboradores	53

## **Tabla de Resultados. Instrumento No. 2**

Tabla No. 13 Otras Habilidades Propuestas. Gerentes y Colaboradores	55
Tabla No. 14 Otros Conocimientos. Gerentes y Colaboradores	55
Tabla No. 15 Otras Actitudes Propuestas por Gerentes y Colaboradores	56

## **Tabla de Resultados. Instrumento No. 3**

Tabla No. 16 Otras Habilidades Propuestas. Colaboradores RRHH	56
Tabla No. 17 Otros Conocimientos. Colaboradores RRHH	57
Tabla No. 18 Otras Actitudes Propuestas por Colaboradores RRHH	57

## **Tablas de Resultados Integrados Instrumento No. 2 y No. 3**

Tabla No. 19 Habilidades Propuestas por los Tres Grupos	58
Tabla No. 20 Conocimientos Propuestos por los Tres Grupos	59
Tabla No. 21 Otras Actitudes Propuestas por los Tres Grupos	60

## **Resultados Integrados, Habilidades Gerenciales**

Tabla No. 22 Habilidades Gerenciales, Tres Grupos	60
Tabla No. 23 Fortalezas del Director de RRHH	63

<b>INDICE DE ANEXOS</b>	88
<b>Formatos</b>	
Instrumento No. 1	89
Instrumento No. 2	93
Instrumento No. 3	95
<b>Glosario de Abreviaturas</b>	97
<b>Glosario de Términos</b>	98

## RESUMEN

La presente investigación surgió a raíz de observar que en las empresas del sector construcción labora gran cantidad de colaboradores para el desarrollo de proyectos inmobiliarios y las personas a cargo del Departamento de Recursos Humanos no llevan a cabo las funciones integrales del área, se dedican principalmente a desarrollar funciones básicas de índole operativo, como son: procesos de contratación de personal, pago de sueldos y salarios, prestaciones laborales, resolver inconvenientes laborales, entre otros. Existen funciones complementarias del puesto, estratégicas, las cuales permiten potencializar el recurso humano dentro de la organización. Si los líderes del Departamento de Recursos Humanos conocieran las habilidades gerenciales requeridas por el cliente interno, estarían en la disponibilidad de responder a sus necesidades, teniendo como resultado una gestión exitosa y un ambiente laboral más satisfactorio, alineando sus actividades a la estrategia del negocio.

El estudio se llevó a cabo en el ambiente natural y rutinario donde laboran los colaboradores, durante los meses de enero a septiembre del año 2009. El método empleado fue de carácter etnográfico, reveló estilos de trabajo de los colaboradores en el desempeño de sus funciones y responsabilidades.

Las herramientas utilizadas permitieron la recopilación de las percepciones de los colaboradores de nueve empresas que participaron en el estudio, todas pertenecientes al sector construcción, ubicadas en el perímetro de la Ciudad de Guatemala y que cuentan con un Departamento de Recursos Humanos dentro de su estructura organizacional. La muestra estuvo integrada por: nueve gerentes generales, veinte colaboradores de áreas en general y nueve personas que laboran en el Departamento de Recursos Humanos.

Se emplearon tres herramientas para la recopilación de la información, elaborados por la autora de esta investigación, siendo éstos: una encuesta de respuesta cerrada y una encuesta de respuesta abierta. Ambos instrumentos fueron aplicados a la muestra descrita anteriormente. Un tercer instrumento empleado

fue una entrevista semi-estructurada, aplicada a colaboradores específicamente del área de Recursos Humanos, que permitió ampliar los alcances del estudio.

Posterior a la aplicación, se procedió a la integración, presentación y análisis de los datos obtenidos, mismos que aportaron elementos útiles, para la elaboración del Perfil del Director de Recursos Humanos del Sector Construcción.

Dentro de los resultados más relevantes obtenidos en la investigación, se encuentra que el grupo gerencial, se orientó a seleccionar las habilidades gerenciales relacionadas con la empresa en su totalidad, otorgándole mayor valor a las **actitudes**. Los colaboradores de áreas en general, se enfocaron en las que les proporcionan un beneficio al desempeño de sus funciones y la atención de sus requerimientos dentro de la organización, brindándole mayor importancia al **conocimiento**. El grupo de colaboradores del área de Recursos Humanos, le otorgaron mayor importancia al fomento del trabajo en equipo y el desarrollo del liderazgo. La **habilidad** es lo más importante para el desempeño de sus funciones.

En conclusión, la investigación realizada permitió definir habilidades gerenciales que debe tener el Director de Recursos Humanos del Sector Construcción, tales como: liderazgo, trabajo en equipo, negociación, comunicación entre otros. Los tres grupos consideran que es necesario que el Departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa logre el equilibrio entre el desarrollo de funciones operativas y estratégicas para tener un mejor posicionamiento dentro de la organización y por ende el recurso humano se encontrará más potencializado y satisfecho en el desempeño de sus funciones.

Un aporte significativo de esta investigación lo constituye la propuesta del Perfil de Director de Recursos Humanos del Sector Construcción. Conocerlo permite responder a las necesidades del cliente interno, optimizando su gestión, mejorando su autoestima y por ende el clima laboral en general. Hasta el momento no existe información sobre el tema en nuestro país.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la función del Departamento de Recursos Humanos está siendo testigo y partícipe de la creciente importancia del factor humano en las empresas. Con todo, es fundamental insistir en que el factor humano no es lo más importante de la empresa: el factor humano es la empresa en sí, en términos de decisiones y criterio. El mejor de los sistemas administrativos o de negocios no funcionará a todo su potencial, si no se tiene alineado al Recurso Humano en la misma dirección.

En las empresas del Sector Construcción de la Ciudad de Guatemala se ha observado que laboran grandes cantidades de colaboradores, el avance de un país en gran medida lo define este sector. La organización formal para la gestión de Recursos Humanos es en muchos casos deficiente, ya sea porque no se cuenta con el recurso humano suficiente para hacerlo o porque no se tienen los lineamientos técnicos específicos para el sector que apoyen la función.

La gestión de recursos humanos en el sector se hace empíricamente, no existen lineamientos. En varios casos se puede observar que las personas a cargo del Departamento de Recursos Humanos se dedican hacer las funciones básicas operativas que son: contratar, pagar y resolver algunos problemas relacionados con el personal.

El tema central de esta investigación, es un aporte importante, no existiendo información sobre el mismo y los resultados obtenidos benefician al sector construcción, a los profesionales del área de Recursos Humanos, a la Escuela de Postgrado de la Universidad de San Carlos para reforzar los estudios de la Maestría en Administración de Recursos Humanos.

El objetivo general fue identificar las habilidades gerenciales del Director de Recursos Humanos en el Sector Construcción de la Ciudad de Guatemala.

Los objetivos específicos fueron dos. El primero consistió en recolectar e integrar información a través de encuestas de opinión y entrevista en las empresas del Sector Construcción en la ciudad de Guatemala con relación a las Habilidades

Gerenciales que consideran debe tener un Director de Recursos Humanos y el segundo fue desarrollar un Perfil de Habilidades Gerenciales requeridas para un Director de Recursos Humanos con base a la información obtenida en las encuestas de opinión aplicadas a empresas del sector construcción de la Ciudad de Guatemala y las teorías y principios actualmente aceptados como válidos en el Área de Recursos Humanos.

*La tesis está integrada por cinco capítulos desarrollados de la siguiente forma:*

*El capítulo uno*, describe los antecedentes del tema central que dieron fortaleza a la investigación, así como los beneficios que proporciona al Administrador de Recursos Humanos.

*El capítulo dos*, se fundamentó en un marco conceptual donde se presenta la teoría base sobre principios de Administración y Gestión de Recursos Humanos, el origen del mismo, operatividad, funciones básicas de la persona a cargo del departamento, perfil del puesto, definición de las habilidades gerenciales y el Modelo de Ulrich, información teórica que proporciona las bases para el desarrollo de esta investigación.

*En el capítulo tres*, se incluye la información relacionada con la metodología empleada. La investigación fue de tipo cualitativa, descriptiva y exploratoria, para examinar todo lo relacionado con el tema, su método de análisis es interpretativo, contextual y etnográfico. Se persigue describir un fenómeno fuente para tesis futuras, porque no existe información extensiva sobre el tema.

Se revisó la percepción de los tres grupos de colaboradores de las empresas participantes: gerentes generales, colaboradores en general y colaboradores del Departamento de Recursos Humanos con relación a las habilidades, conocimientos y actitudes que se requiere tenga la persona responsable de liderar el Departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa.

Nueve empresas aceptaron participar en el estudio, aplicándose los instrumentos a los colaboradores para la recolección de la información base para el desarrollo del estudio.

*En el capítulo cuarto*, se analizan e interpretan los datos de la información obtenida en los tres instrumentos aplicados y las comparaciones en los resultados. Se presentan tablas y gráficas para su mejor comprensión.

*El capítulo cinco*, consiste en el aporte de esta investigación, la integración del Perfil del Director de Recursos Humanos del Sector Construcción. Constituye una contribución importante, debido a que hasta el momento no se cuenta con información, ni estudios relacionados específicamente con las habilidades gerenciales del profesional en el campo.

## 1. ANTECEDENTES

La Administración de Recursos Humanos es una actividad que data desde el tiempo en que las primeras sociedades humanas aplicaron el concepto de trabajo colectivo. Al existir una división del trabajo, fue necesaria la comunicación y coordinación entre participantes para el logro de las metas propuestas. Esta función dentro de las organizaciones ha ido evolucionando al ritmo que la tecnología le ha impuesto, pero no todos los países y sectores han logrado mantenerse actualizados y pueden estar en una situación desventajosa en este aspecto frente a la competencia. Armstrong (1991)

Es evidente que el tema de Recursos Humanos dentro de la estructura y funcionamiento de las empresas a nivel mundial ha venido cobrando relevancia durante los últimos años. Se considera necesaria para la competitividad global en el mundo actual de los negocios la participación y compromiso de los actores principales dentro de las organizaciones. En un estudio publicado por Pernios (2007) hace un análisis desde los años setenta hasta la fecha y la evolución que ha tenido el Director de RRHH en la empresa. Concluye diciendo que las características como auto-responsabilidad, creatividad, habilidad para interrelacionarse, claridad de metas personales y la persistencia necesaria para conseguirlas, la actitud ante los problemas que se presenten, la forma de afrontar los éxitos y los fracasos, la eficacia y el autorespeto, el gusto por el servicio y la automotivación son, entre otras, cualidades propias que debiera tener un gerente de recursos humanos para poder ser exitoso.

A nivel internacional en la Universidad Nacional Autónoma de México se encontró un trabajo de Tesis desarrollado por Jaime Ceballos Osorio titulado “Los Recursos Humanos en la rama de la construcción; la educación, los profesionistas, el mercado de trabajo y industria de la construcción” en el año 1969 en la UNAM.

La autora de esta investigación efectuó una revisión bibliográfica sobre autores internacionales y nacionales de estudios, artículos, entre otros sobre el tema central de este estudio, pero no se pudo encontrar un estudio similar; sin embargo, se pudo consultar un artículo elaborado por María Antonia Carmona, (2007) en Barcelona, quien escribió El Director de Recursos Humanos, sus funciones y su perfil, donde básicamente la autora se enfoca en las funciones del puesto, las que considera variarán según la orientación del Director y la empresa, concluye que el perfil se refiere a las características específicas de la persona.

En un estudio efectuado por Cantera y Alcorlo en Madrid en el año (2002) sobre el Perfil del Director de RRHH en el nuevo Milenio, hacen referencia a la importancia existente en el aspecto estratégico, más que en el manejo del cambio. Deberá ser una persona sumamente flexible, que sepa trabajar en equipo, que esté orientado hacia resultados y hacia el cliente interno. Una persona capaz de apoyar y entrenar a las personas. Deberá orientarse a la estrategia de la organización. Concluyeron que el perfil requerido depende de las personas y el puesto que desempeñan, de la empresa, así como de su enfoque.

A nivel nacional en Guatemala se consultaron fuentes en las universidades: San Carlos, Universidad Rafael Landívar, Del Valle, Mariano Gálvez y Francisco Marroquín, no se encontraron estudios relacionados con el tema central de esta investigación.

Según profesionales consultados que laboran en el sector construcción, y observaciones realizadas consideran que la Gestión de Recursos Humanos en el Sector Construcción se hace empíricamente, no existen lineamientos. En varios casos se puede observar que las personas a cargo del departamento de personal se dedican exclusivamente a pagar planillas de personal y en otros casos contratan, despiden y pagan las prestaciones laborales. Si las empresas tuvieran profesionales del área con las habilidades gerenciales requeridas por el sector, el

desarrollo de la empresa fuera superior, contarían con un recurso humano mejor atendido y más potencializado.

Las empresas en el sector construcción en la Ciudad de Guatemala necesitan de una gran cantidad de trabajadores para el desarrollo de su negocio. Algunos autores consideran que el desarrollo de un país en gran medida lo define el área de construcción. Según estadísticas obtenidas en la Cámara de Construcción de Guatemala en lo que respecta a lo metros de construcción autorizados. La superficie de construcción autorizada durante 2006 alcanzó una cifra record, ello por consiguiente indujo a un mayor consumo de materiales, teniendo al mes de junio 2007 (último disponible) una tasa de crecimiento interanual promedio de 33.5%, cuyo inicio de expansión fue enero de este año. La última fase de crecimiento ininterrumpido de estas importaciones fue junio de 2005 a marzo 2006, es posible entonces aún queden varios meses de mayor consumo de este tipo de materiales, sin embargo, debe de tomarse muy en cuenta el ritmo de la superficie de construcción autorizada. Por la cantidad de autorizaciones para construcción, se puede deducir que existe oportunidad de trabajo para personal del área.

Un líder a cargo del talento en la organización tiene como principal función satisfacer las necesidades del cliente interno, es decir los colaboradores. Si éste recibe información con respecto a las habilidades gerenciales requeridas en su persona podrá analizar ¿si actualmente posee esas habilidades? Si las posee podrá fortalecerlas, si no deberá aprovechar esa área de oportunidad para desarrollarla. Conocer las habilidades gerenciales requeridas por el Director de Recursos Humanos del Sector Construcción, le permitirá enfocarse en las habilidades, conocimientos y actitudes que los colaboradores consideran debe poseer para el exitoso desempeño laboral y por ende la satisfacción de los colaboradores en el ambiente laboral.

## 2. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se recopila información teórica relacionada con el tema de esta investigación.

### 2.1 Origen de Recursos Humanos

El origen de los Recursos Humanos se remonta a Inglaterra cuando los albañiles, carpinteros, curtidores y otros artesanos se organizaban en gremios y aprovechaban su unidad para mejorar sus condiciones de trabajo. John Ivancevich (2004) refiere que el campo de los recursos humanos creció con la llegada de la Revolución Industrial en la última parte del siglo XVIII, echó los cimientos de una sociedad Industrial nueva y compleja.

En el siglo XIX la administración científica representó un esfuerzo por resolver las ineficacias de la mano de obra y de la administración a través de métodos de trabajo, estudios de tiempos y movimientos y especialización. Fue hasta 1960 cuando la función de personal se enfocaba a los obreros. Aunque la función se enfocaba es un archivador o un bombero que sofocaba problemas sindicales. La última década del siglo XX se caracterizó por una serie de movimientos vertiginosos en el área de Recursos Humanos, debido a todos los cambios que se produjeron en el área tecnológica, el área de comunicación, por mencionar algunos de los grandes cambios que se produjeron en esa época.

Tanto han cambiado los recursos humanos que actualmente algunos de los autores de los libros más recientes como: Gestión del Talento Humano de Idalberto Chiavenato (2002) refiere que ya no se habla en recursos humanos de administrar a las personas sino de gestionar el talento en las organizaciones, por dos motivos centrales. El primero se relaciona con el énfasis en las personas como parte fundamental de las organizaciones y el segundo por el deseo de dar la idea de un cambio potente, reconocer el verdadero lugar de las personas y no

considerar que sean un simple recurso dentro de la organización. El Departamento de Recursos Humanos dentro de la organización trabaja para lograr la satisfacción de los empleados, que se encuentren motivados, en un ambiente agradable que permita alcanzar los niveles de producción y ventas establecidos.

Para John Ivancevich (2004) un Departamento de Recursos Humanos comprende el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

## **2.2 Administración de Recursos Humanos**

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, que colabora en ella para alcanzar los objetivos preestablecidos de la empresa. Esto significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den lo máximo de sí mismos con una actitud positiva y favorable, por consiguiente los objetivos del Departamento de Recursos Humanos derivan de los objetivos corporativos, unidades de negocios y funcionales de la organización.

Es importante contar con una administración y potencialización de los R.R.H.H. de la empresa, desarrollando en cada uno de los miembros una cultura de servicio y de productividad. Estimulando el espíritu intraemprendedor de tal forma que repercuta en el beneficio de la organización y de la sociedad. El psicólogo industrial es quien se encarga del entrenamiento y desarrollo del personal. El profesional idóneo domina los principios de la manifestación conductual individual y grupal, manejando los fundamentos de la gestión relativa al aprendizaje de conductas, su reforzamiento, motivación y satisfacción laboral, así como la organización y dirección eficaz de equipos de trabajos, de tal forma que aproveche

al máximo el potencial de cada RR.HH para desarrollarlo con iniciativa y eficacia, trazando los objetivos claros, persuadiendo a través de una comunicación bien estructurada y organizada a grupos internos capaces de ser semilla del liderazgo en la organización.

Sin lugar a dudas, en el mundo contemporáneo, muchas organizaciones sobreviven porque se anticipan y responden con inteligencia a los cambios externos y para ello desarrollan sus RR.HH, para que se adapten al contexto situacional por ende a parte de desarrollar y potencializar las habilidades de cada uno de los trabajadores hacen hincapié en mejorar las relaciones interpersonales, comunicación y por supuesto en su adaptabilidad a las condiciones medio ambientales de la sociedad o macro sistema

Cada vez más empresas reconocen que el Departamento de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de ser un componente activo de la dirección y el proceso de planeación estratégica dentro de la organización. Esto no quiere decir que sustituya las capacidades requeridas de aconsejar, asesorar, llevar las relaciones industriales y preparar sistemas de control gerencial. Para lograr un eficiente y eficaz Departamento de Recursos Humanos es necesario hacer una combinación entre varias especialidades que son: la administración, psicología, estadística, ética y derecho laboral, entre otras.

**a. La Administración**, consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con personas y a través de ellas. En sus inicios la *Administración Científica* se definía como el uso del método científico para determinar “la mejor manera” de hacer un trabajo, según Stephen Robbins (2005) administración es el proceso de obtención, organización de recursos y cumplimiento de metas por medio de otras personas.

Robbins (2004) refiere que en la primera parte del siglo XX, el industrial, francés, Henry Farol escribió que todos los administradores desempeñan cinco funciones

administrativas y la administración actualmente se basa esos principios fundamentales únicamente que están condensados en cuatro principios que son: *Planeación, Organización, Dirección y el Control.*

El primer principio es la **planeación**, que consiste en la función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan planes para integrar y coordinar actividades de la organización.

En el área de Recursos Humanos una planeación efectiva contribuye a la creación de los cimientos para la organización de personal, dirección y control de las actividades que los empleados deban ejecutar en orden y de acuerdo a los objetivos establecidos y que por ende deben ser alcanzados, refiere Chruden y Sherman (1995). Un Departamento de Recursos Humanos con una adecuada planeación es probable que como una consecuencia obtenga que los empleados sean colocados en aquellos puestos en los que pueden rendir sus mayores capacidades, acorde a sus conocimientos y habilidades y esto pueda derivar una máxima satisfacción en su trabajo, mostrando una actitud positiva que permita la creación de un clima favorable de relaciones humanas con una sensible disminución de quejas con respecto a casos disciplinarios porque el trabajo se lleva a cabo de una forma más ordenada y se obtiene un desempeño laboral mejor optimizado.

Según Welhrich y Koontz, (1994) los pasos para llevar a cabo una planeación adecuada, son los siguientes:

- **Detección de oportunidades**, consiste en conocer lo que desean los empleados y la organización, las fortalezas y debilidades que posee y con lo que se cuenta en otras organizaciones al respecto.
- **Establecimiento de objetivos o metas**, se refiere a conocer claramente dónde se desea estar, que se quiere lograr y cuándo.

- **Consideración de las premisas de planeación**, conocer las alternativas más prometedoras para alcanzar los objetivos o metas.
  - **Comparación de alternativas y los objetivos y metas trazadas**, establecer los diferentes escenarios posibles para encontrar la mejor posibilidad de cumplir con los objetivos o metas trazadas con el más bajo costo y logrando mejores utilidades.
  - **Elección de una alternativa**, con base a los escenarios planteados en el punto anterior, acá se define el rumbo a seguir, estableciendo los pasos, las acciones y los tiempos establecidos para los mismos.
  - **Elaboración del plan de apoyo**, todo lo que se necesita investigar, adquirir, cambios, modificaciones, entre otros para lograr llevar a cabo el escenario elegido.
  - **Expresión numérica de la planificación**, elaboración y desarrollo de un presupuesto acorde al escenario elegido.
- ✓ Los pasos anteriores pueden variar dependiendo del proyecto que se desee llevar a cabo.

Se puede decir que la **planeación** es una forma de reducir la incertidumbre a través de la previsión del cambio. Permite aclarar las consecuencias de las acciones que se puede tomar ante el cambio. Reduce las actividades traslapadas y antieconómicas. Sin planeación no puede existir control, según Robbins (1987)

Durante el proceso de **planeación** básicamente se fijan objetivos, se formulan estrategias y se elabora un conjunto de planes para lograr alcanzar los objetivos establecidos. La estrategia es sí es la forma como se va lograr alcanzar los mismos. Son las acciones necesarias para cumplir los objetivos de la organización. Es un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo primordial consiste en aprovechar las competencias centrales. (personas y organizaciones). Al final lo que se busca es la ventaja competitiva.

Existen muchas clases de estrategias que las empresas pueden utilizar, el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard (1982) propone para las organizaciones tres tipos de estrategias y son:

- a. **Liderazgo de costos**, consiste en hacer productos estandarizados y vender más barato que todos los competidores.
- b. **Diferenciación**, es hacer que los productos el cliente los pueda percibir como únicos, de alta calidad, diseño innovativo, marca o reputación que permiten a la administración asignar precios por encima del promedio.
- c. **Estrategia de enfoque**, se refiere a concentrarse en un grupo particular de clientes. Mercado geográfico, canal de distribución o un segmento de la línea de producto.

En los últimos años en las organizaciones se ha venido utilizando el término **planeación estratégica**, es el proceso por medio del cual los líderes de la organización predicen el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzar la visión, misión y objetivos de la organización. Surge como una alternativa para lograr efectividad, debido a que los ambientes son más dinámicos; las empresas se tienen que adaptar con mayor rapidez a los cambios que se producen en los diferentes mercados: laborales, económicos, entre otros.

En la actualidad es común escuchar hablar de factores que intervienen diariamente en las organizaciones cómo: inflación, deflación, desempleo, competencia, rotación por mencionar algunos de ellos. Hoy en día se habla de utilizar como estrategia en las organizaciones la hipersegmentación del mercado.

El Departamento de Recursos Humanos ha tenido participación activa en la planeación estratégica de la organización, debido que el éxito de la misma radica en lograr alinear el recurso humano a la estrategia general de la organización. Todos los colaboradores, sin importar el puesto que desempeñan, ni el nivel jerárquico en la empresa saben a dónde se dirige la organización y trabajan hacia

lograrlo. Existen estudios que indican que las empresas de éxito cuentan con una adecuada planeación estratégica. Ellos no sólo han logrado adaptarse a los cambios, sino que han logrado resultados positivos en rentabilidad de las mismas, incluso en época de crisis.

La **organización**, es el segundo principio *el cual* se refiere a la función de la administración que consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman decisiones. Es el proceso de identificar y agrupar el trabajo que se va a ejecutar, definiendo y delegando responsabilidad y autoridad así como estableciendo relaciones con el objetivo de lograr que el personal trabaje unido en forma efectiva para el alcance de los objetivos trazados durante el proceso de la *planeación*. Robbins (1987).

El diseño de una organización va a desarrollarse en función de lo que se necesita para lograr alcanzar los objetivos de la misma. Puede ser que la estructura sea simple, funcional, por divisiones, por equipos, matriz, proyectos, entre otros. Su funcionamiento puede ser centralizado, es decir todas las decisiones en una autoridad o descentralizado en varios puestos; empowerment, cuando la empresa otorga aumento de poder en toma de decisiones a los empleados en general o formal, mecanicista consiste en un diseño organizacional y muy rígido; diseño orgánico, flexible y adaptable. Robbins (2005)

La organización es básica para que las personas que trabajan en la empresa comprendan cómo se establece el orden dentro de la misma o un departamento. Los colaboradores tienen mejor conocimiento del papel que les toca desempeñar en cuanto a funciones, responsabilidades y compromiso.

Anteriormente se hablaba de un principio adicional que se llamaba integración del personal, pero este proceso fue integrado al proceso de organización donde no sólo se define la organización de las empresas sino se integran las personas a la misma. Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos a través de

los procesos de reclutamiento y selección, inducción, evaluación del desempeño, desarrollo del potencial y adecuación del puesto persona entre otros.

El tercer principio es la ***dirección*** que consiste en la función de la administración que implica vigilar y supervisar las actividades del personal dentro de la organización y para asegurar que sean observadas las relaciones organizacionales establecidas. Consiste en motivar a los subordinados, influir en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, elegir el mejor canal de comunicación y ocuparse de cualquiera otra manera del comportamiento de los empleados para obtener la contribución máxima de éstos.

Dentro de las responsabilidades que tiene a su cargo el Departamento de Recursos Humanos se encuentra conocer el comportamiento organizacional, los aspectos visibles y ocultos que influyen en la productividad de los empleados, motivos del ausentismo laboral, causas de la rotación de personal, niveles de satisfacción de los colaboradores, actitudes, autoestima, análisis de personalidad, liderazgo, trabajo en equipo, entre otros.

Y el último es el principio ***control*** que consiste en la función de la administración que se encarga de vigilar el desempeño actual, compararlo con una norma y emprender las acciones que hicieran falta. Es el proceso de revisar y medir el desempeño con el objeto de determinar el grado se están alcanzando los objetivos trazados en la planeación. Proporciona una base para detectar las desviaciones de los planes, para corregir errores en los planes previos y para desarrollar planes a futuro. Son una fuente valiosa para la toma de decisiones y se convierte en un medio para estimular y evaluar la eficiencia en la ejecución del trabajo.

Es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos conocer las brechas existentes entre el nivel actual de los empleados y el punto en que se necesita que se encuentren sus habilidades y conocimientos. Con los resultados obtenidos se pueden implementar planes de capacitación para acortar las brechas por medio de

capacitación y todas las modalidades existentes: coaching, e-learning, mentoring, formadores internos, entre otros.

La administración, permite que los recursos humanos posean un proceso debidamente coordinado entre sí, a través de principios debidamente establecidos por Henry Fayol, que en la actualidad aún son aplicados siendo ellos: planeación, organización, dirección y control para lograr eficiencia y eficacia en el proceso administrativo de los recursos humanos.

Un Departamento de Recursos Humanos no se dedica exclusivamente a la administración, también es necesario tomar en cuenta el papel de la *psicología* dentro del mismo.

**b. La Psicología**, es la ciencia que estudia la conducta observable de los individuos y sus procesos mentales, incluyendo los procesos internos de los individuos y las influencias que se ejercen desde su entorno físico y social. La psicología estudia los comportamientos de las personas y en el área laboral las personas son quienes desempeñan las funciones de trabajo, la psicología permite que la persona a cargo del departamento pueda apoyar, escuchar, promover, estimular, entre otros, a los colaboradores.

Existen componentes determinantes en los seres humanos, dentro de ellos se puede mencionar la *personalidad, las emociones, la percepción, la capacidad, el liderazgo* y a través de su estudio permiten el conocimiento de la conducta humana, sirviendo de apoyo a la función de recursos humanos.

**Psicología Organizacional**, refiere Frank Landy (2005) que es el campo de la psicología que combina la investigación en psicología social con la psicología organizacional y se dirige a la parte emocional y motivacional del trabajo.

**Psicología Industrial / Organizacional**, es la aplicación de los principios, la teoría y la investigación psicológicos al escenario laboral.

Las organizaciones surgen debido a que los individuos tienen objetivos que sólo pueden lograrse mediante la actividad organizada y el elemento básico son las personas cuyas interacciones conforman la organización. Dado que la interacción de las personas es la condición necesaria para la existencia de una organización. El éxito o el fracaso de éstas, está determinado por la calidad de las interacciones de sus miembros: interacciones individuales, persona y organización, organización y otras organizaciones, y la organización y su ambiente total.

Refiere Christian Jean Paul León (2007) la interacción psicológica entre empleado y organización es un proceso de reciprocidad, la organización realiza ciertas cosas por él y para el trabajador, lo remunera, le da seguridad y estatus, de modo recíproco, el empleado responde trabajando y desempeñando sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca ante su autoridad y, a su vez, el colaborador espera que la organización se comporte correctamente con él y obre con justicia.

El estudio del comportamiento humano, las motivaciones, el trabajo en equipo, la interacción de las personas, satisfacción personal, alcance de metas, resolución de conflictos, negociaciones, todos son temas directamente relacionados con el Recurso Humano, por lo tanto son temas tratados por la Psicología que repercuten en el clima laboral y la adecuada interacción de los individuos dentro de la organización.

**c. La Estadística**, es otra ciencia que tiene participación en el área de recursos humanos, que posee relación directa con la administración y la psicología. Su función se circunscribe como apoyo para el desarrollo de proyectos que conllevan el análisis de sucesos, motivación del personal, satisfacción, clima laboral, compensaciones laborales, indicadores de compensación variable, mediciones de procesos y mejora de los mismos, entre otros.

Según Iris Rodas (2008) es una ciencia que estudia los fenómenos colectivos, mediante la observación numérica, el análisis matemático y la interpretación lógica, investigando especialmente sus causas y sus leyes.

Esta ciencia es aplicada al área de Recursos Humanos para el análisis de Indicadores laborales y la correcta administración de las compensaciones laborales así como para el análisis de clima laboral, seguridad industrial y otros temas donde se realizan mediciones para la mejora de los ambientes laborales y beneficios que se otorgan a los colaboradores.

**d. El Derecho Laboral**, es el conjunto de principios y normas jurídicas que regulan las relaciones entre empleador(es), las asociaciones sindicales y el Estado. El Derecho del trabajo se encarga de velar porque en el lugar de trabajo se cumpla con lo establecido por la ley del país. Es básico tener conocimiento sobre el área para desarrollar la tarea laboral bajo las normas legales que rigen el trabajo en el lugar donde se encuentra la empresa.

La relación laboral que se establece entre la empresa y los colaboradores es coordinada por medio del Departamento de Recursos Humanos, por ende el profesional a cargo del área debe tener conocimientos sobre el área laboral y las leyes que rigen al país donde se ubica geográficamente la empresa. El derecho laboral tiene presencia en el departamento.

**e. La Ética**, todo profesional que se desempeña en el área de recursos humanos sabe que no puede dejar de tomar en consideración el papel que desempeña la ética en su trabajo diario. Un Director de Recursos Humanos debe ser un profesional ético en el desempeño de sus funciones. Tiene la responsabilidad de crear un ambiente organizacional que fomente la correcta toma de decisiones. Significa aplicar e integrar los conceptos éticos a las acciones diarias. Ética se define como un conjunto de normas y principios que definen la conducta correcta e incorrecta. Frank Landy (2005)

Toda empresa que se rige por un código o políticas éticas establecidas podrá normar el desarrollo de las conductas correctas en la misma, obteniendo un ambiente laboral claro y objetivo para que en el momento que haya necesidad de aplicar alguna sanción a un colaborador, sea ejecute acorde a lo normado en el código de ética vigente.

### **2.3 Funciones y Actividades del Departamento de Recursos Humanos**

Algunas de las funciones de un Departamento de Recursos Humanos, según Chiavenato (2002) son:

- a. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- b. Proporcionar competitividad a la organización
- c. Suministrar competitividad a la organización.
- d. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- e. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- f. Administrar el cambio
- g. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Recomienda el autor que el proceso de recursos humanos dentro de la empresa, se lleve a cabo de la siguiente forma:

- a. **Admisión de personas**, procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa.
- b. **Aplicación de personas**, procesos utilizados para diseñar actividades que las personas realizarán en la empresa.
- c. **Compensación de personas**, procesos utilizados para incentivar a las personas a satisfacer sus necesidades individuales más sentidas.
- d. **Desarrollo de personas**, procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
- e. **Mantenimiento de personas**, procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.

- f. **Evaluación de personas**, procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados.

Dentro de las actividades que se desarrollan en el Departamento de Recursos Humanos se encuentran las siguientes:

- a. **Planeación Estratégica**, la estrategia organizacional corporativa es el mecanismo que permite a la organización interactuar con el ambiente. La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La estrategia está condicionada por la Misión organizacional, por la Visión del futuro y por los objetivos principales de la organización. Por ende la planeación estratégica consiste fundamentalmente es la toma anticipada de decisiones. Se trata de decidir qué hacer, antes de aplicar la acción necesaria.
- b. **Estructura Organizacional**, es la manera formal en que la organización está diseñada en cuando a términos de división del trabajo, la delegación de autoridad y el espacio de control, es decir el número de niveles o altura de la organización.
- c. **Análisis y Valuación de Puestos**, se refiere al proceso utilizado para desarrollar la comprensión de un puesto mediante la identificación de las obligaciones y las competencias requeridas para ejecutarlo, mientras que la valuación del puesto es el método interno para tomar decisiones con respecto al pago comparando los puestos entre ellos y determinando su mérito relativo por medio de las comparaciones.
- d. **Puestos y Salarios**, al conjunto de actividades, responsabilidades, requisitos y condiciones que conforman una unidad de trabajo, específica e impersonal se le denomina puesto, mientras que la remuneración económica que recibe un trabajador por las actividades realizadas se le llama salario.

- e. Reclutamiento, Selección, Inducción y Contratación**, es el proceso mediante el cual dentro de un grupo grande de personas que se encuentran en el mercado laboral se busca y elige con base a las características de un puesto la persona que lo pueda desempeñar lo más cercano al perfil y descriptor de puesto de la organización. Una vez la persona ha sido reclutada y seleccionada es contratada por la empresa. Recursos Humanos es el departamento que apoya al nuevo colaborador para que se adapte a la empresa de la mejor forma.
- f. Capacitación de Personal**, se denomina así al proceso sistemático cuyo objetivo general consiste en alterar el comportamiento de los empleados en una dirección tal que logre desarrollar las funciones de su puesto lo más cercano al descriptor del puesto y le permita al colaborador desarrollarse dentro de la misma, que mejor, si tiene la oportunidad de ascender y que juntos empresa y colaborador puedan conseguir las metas de la organización.
- g. Evaluación del Desempeño**, es el medio a través del cual se puede medir el nivel de desempeño de un colaborador. Para ello el Departamento de Recursos Humanos, desarrolla herramientas que le permiten alcanzar el objetivo del proceso. Adicional permite la comunicación entre el jefe y el colaborador para que éstos puedan intercambiar ideas y establecer mejoras para el desarrollo del trabajo del colaborador y que éste pueda desarrollar su trabajo con el enfoque que la organización necesita.
- h. Legislación Laboral**, se refiere al sistema legal-laboral de un país que rige a una organización. El área de recursos humanos es el ente regulador de la relación laboral entre los colaboradores y la empresa. Debe velar porque ésta se desarrolle acorde a las leyes, políticas y acuerdos laborales del área geográfica donde se ubica la empresa.
- i. Programas de Incentivos**, se refiere a todos aquellos programas que se desarrollan en la empresa con el fin de brindar medios para motivar a los trabajadores en el desempeño de las funciones del puesto asignado.

- j. **Apoyo a la Seguridad Industrial**, son todos los sistemas establecidos en la organización que permiten prevenir riesgos laborales en los colaboradores.
- k. **Atención a Empleados**, es el proceso por medio del cual se atiende a los empleados en los requerimientos que ellos tengan para la realización de su trabajo, es el Departamento de Recursos Humanos el encargado de escucharlos y resolver o informar sobre sus requerimientos.
- l. **Indicadores de Medición**, son metas establecidas en la empresa sobre las cuales se establece un % de remuneración a empleados con base al alcance de los mismos es el % que el colaborador recibe.
- m. **Desarrollo Organizacional**, son todos los programas, proyectos, que se diseñan e implementan en la organización para lograr que los colaboradores puedan crecer en la empresa y les permita tener: mejores puestos de trabajo, mejores remuneraciones, capacitaciones a través del acortamiento de brechas y se obtenga identificación, motivación y satisfacción de éstos para con la empresa.
- n. **Manuales de Procesos**, son todos los manuales que se elaboran en el Departamento de Recursos Humanos y que permiten conocer cada una de las etapas de cada proceso y las responsabilidades de los puestos en la empresa.

Las funciones del Director de Recursos Humanos no son exactamente las mismas en todas las empresas, pueden variar, según: el giro del negocio, la estructura organizacional, el número de colaboradores, el nivel de rentabilidad del negocio, la estrategia organizacional, nivel de competencia, el enfoque de la empresa con respecto al Departamento de Recursos Humanos, el país donde se encuentra geográficamente la empresa, entre otros.

## 2.4 Papel del Director de Recursos Humanos en el Siglo XXI

El Director de Recursos Humanos actualmente desempeña un papel estratégico, David Ulrich (2002) refiere que se puede observar en el mundo de los negocios este nuevo papel, como ha influenciado. Lejos quedó aquel jefe de personal que no tenía mayor influencia en la organización.

Wildert Vásquez Alvear (2002) estudiante de la Universidad Libre de Pereira, Colombia, escribió un documento donde considera que un Director de Recursos Humanos debe tener mayor conocimiento de la gestión de la empresa:

- a. Es decir, **conocimiento interno de los procesos**, el negocio, las fortalezas, debilidades y no sólo de recursos humanos. Tiene que saber qué cantidad de trabajadores hacen falta, los cursos de formación, la legislación vigente, el diseño de los puestos de trabajo para lo cual necesita conocer en qué consiste el trabajo.
- b. **Comprensión profunda de los fenómenos económicos**: saber lo que pasa fuera y dentro de la empresa. Mayor capacidad analítica: tiene que tener conocimientos y saberlos aplicar a su función.
- c. En el área actitudinal ser una persona **disciplinada en todo momento**. Dar ejemplo frente a los demás, ser puntual. Ser una persona calificada, que tenga una preparación mínima sobre el manejo de personal. Dinámico: es decir deberá proyectar energía positiva a los demás empleados. Deberá mostrar un liderazgo competente: saber influir en los demás sin ejercer la autoridad. Mayor inclinación hacia la acción: Enfoque proactivo. Saber anticiparse a los problemas.
- d. Mas que Director de Recursos Humanos debe ser **amigo de todos** y encargarse de que sus empleados confíen en él. Proponerse metas para con la empresa y sus empleados. Preocuparse por la salud de los empleados implementado programas de cultura, salud, recreación y turismo. Líder en todo momento y mantener su capacidad como tal.

- e. El Director de Recursos Humanos deberá ser un **gestionador de las necesidades de los empleados**. No limitar su trabajo a un escritorio. Ser flexible frente a colocar sanciones a los empleados.
- f. Mantener **buenas relaciones sociales** no sólo con los empleados si no también con el resto de la organización. Ser generador de la cultura del respeto, de las diferencias sociales, de la religión pero sobre todo ser una persona democrática.
- g. Es una persona con una **autoestima alta** para que su autoestima sea buena, lo va demostrar a través de demostrar el respeto a los derechos y deberes de los empleados. Ser una persona justa y no violar la intimidad de los demás.
- h. Que conozca el **código sustantivo del trabajo** que rige la parte laboral de los empleados. Ser flexible en los ajustes de horarios y no forzar a trabajar a un empleado más de lo normal establecido por la ley del país.

Todo lo anterior es citado por Vásquez (2002) en el documento que elaboró relacionado con el tema.

## 2.5 Habilidades Gerenciales

Se refiere a la interacción de las habilidades, conocimientos y actitudes de un individuo que le permiten desempeñar las funciones de su puesto. En el texto anterior el autor describe varias de las funciones de un Departamento de Recursos Humanos, Robbins (2004) explica que existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales, que debe dominar un gerente para ser exitoso:

- a. **Habilidades técnicas:** involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa. Se puede conocer el término como: **habilidades o aptitudes**.
- b. **Habilidades humanas:** se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes,

proveedores, aliados, entre otros. Se puede conocer el término como: **actitudes**.

**c. Habilidades conceptuales:** se trata de la formulación de ideas - entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, entre otros. Se puede conocer el término como: **conocimientos**.

A juicio del autor refiere que según el nivel gerencial, las distintas habilidades se vuelven más o menos importantes. Si bien en todos los niveles son necesarios, las habilidades humanas en los altos niveles gerenciales, se hacen más importantes: las *habilidades conceptuales*, útiles para poder ver a la organización como un todo, planificar, entre otros., mientras que en los niveles operativos, tienen mayor importancia: *las habilidades técnicas*.

A medida que el mundo cambia, también lo hace cada una de las áreas que integran la organización. Es por ello que todo gerente, o quien aspire a serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales.

## 2.6 Habilidades

Es el grado de competencia que posee un individuo frente a un objetivo determinado, las habilidades no son exclusivas de una persona o de un grupo de trabajadores. Tampoco de una tarea o del perfil de una ocupación. Cada habilidad puede estar presente en innumerables actividades de ocupaciones que la comparten. Como por ejemplo, la habilidad de organizar información, lo mismo la aplica el archivista, la secretaria, el bibliotecario o el mensajero, entre otras muchas ocupaciones; en tanto que la habilidad de expresión verbal, el locutor, el vendedor, el comentarista, así como el directivo que presenta en una reunión de trabajo sus proyectos.

Catalán (1996) propone que el profesional de Recursos Humanos tenga las siguientes habilidades:

- a. **Habilidad manual**, precisa de **habilidad** para el manejo de equipo de oficina, equipo de cómputo, herramientas o instrumentos propios del trabajo, entre otros.
- b. **Habilidad humana**, requiere de **capacidad** para trabajar con otras personas, para motivarlas, tanto individualmente como en grupo.
- c. **Habilidad conceptual**, precisa de **actitud** para analizar y diagnosticar situaciones complejas.

Cantera y Alcorlo (2002) consideran que dentro de *las habilidades que debe poseer el Gerente de Recursos Humanos para el desempeño de su puesto de trabajo*, son: liderazgo, alcance de metas, estrategia y trabajo en equipo.

**a. Liderazgo**, las organizaciones están compuestas de líderes y seguidores. Estos poseen cualidades que estimulan a otras personas a imitar ese comportamiento. John Maxwell (2005) expone en su libro: *Liderazgo Eficaz* la importancia que el líder desarrolle las habilidades para desempeñar sus funciones suficientemente en la organización e influir positivamente en sus subordinados. El éxito y los logros dependen de la capacidad de relacionarnos eficazmente con las demás personas. Esto nos conduce a ponerse uno en el lugar del prójimo. El líder debe tratar a las personas de la misma forma que le gustaría que lo trataran a él. Los Gerentes de Recursos Humanos hubieran podido seguir ejecutando las funciones tradicionales de los gerentes de personal, pero el alcance e importancia de su área de responsabilidad se ha alterado de manera significativa. En vez de ser los vigilantes corporativos, los Gerentes de Recursos Humanos ahora asumen un papel estratégico de liderazgo en sus organizaciones.

*Liderazgo* es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad

de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

**b. Alcance de metas**, es un propósito que establece una persona en un lapso definido de tiempo. Los Departamentos de Recursos Humanos desarrollan políticas y procedimientos para asegurar que los colaboradores puedan alcanzar en la fecha establecida lo propuesto a través de desempeñar múltiples papeles, ser flexible cuando sea necesario, mejora continua de procesos, entre otros.

*Las empresas más importantes realizan estas metas a través de las prácticas siguientes:*

- **Integran los planes de RRHH** con los planes generales de calidad y desempeño operacional, para afrontar totalmente las necesidades de desarrollo de toda la fuerza de trabajo. Los planes de Recursos Humanos deben estar impulsados por los planes estratégicos generales.
- **Involucran a todos los empleados** en todos los niveles y todas las funciones. Utilizan con eficiencia sistemas de sugerencias y de reconocimientos para promover la participación y motivar a los empleados.
- **Propician y apoyan el trabajo en equipo** en toda la organización. Los equipos alientan un flujo libre de la participación y de la interacción entre sus miembros. Otorgan autoridad a los individuos y equipos para tomar decisiones que afectan la calidad y la satisfacción del cliente.
- **Hacen amplias inversiones en capacitación y educación**, el trabajo los asociados están totalmente involucrados en esfuerzos de capacitación, la importancia de la calidad y la satisfacción del cliente, y esbozan los procedimientos de la empresa hacia una mejora continua.
- **Mantienen un entorno de trabajo que conduce al bienestar y crecimiento de todos los colaboradores**. Empleados satisfechos son empleados productivos.
- **Vigilan la extensión y eficacia de las prácticas de recursos humanos** y miden la satisfacción del empleado como un medio de mejora continua.

**c. Estrategia**, en la mayoría de las organizaciones generalmente domina una de tres estrategias competitivas: 1. reducción de costos, 2. mejora de la calidad y 3. innovación. Es función de Recursos Humanos lograr el involucramiento de los colaboradores para que la empresa pueda aplicar las estrategias establecidas. El involucramiento de los empleados se refiere a cualquier actividad en la cual los colaboradores participan en decisiones relacionadas con el trabajo y en actividades de mejora, con el objetivo de captar la energía creativa de todos los empleados y de incrementar su motivación. Los métodos para involucrar a los empleados pueden variar desde simplemente compartir información o aportar algo en temas relacionados con el trabajo hasta hacer sugerencias hasta responsabilidades auto dirigidas, como el establecimiento de metas, la toma de decisiones en el negocio y la solución de problemas, a menudo en equipos interfuncionales. *Estrategia es entonces*: un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

**d. Trabajo en Equipo**, tradicionalmente, la Administración de Recursos Humanos se ha enfocado en el individuo. Esta forma de pensar está incorporada al sistema de administración por prácticas tales como la administración por objetivos, la evaluación del desempeño individual, el estado privilegios profesionales y la promoción individual. El enfoque en el individuo contribuye a rivalidades, competencia, favoritismo y egoísmo que, de manera colectiva, funcionan contra la consecución de la visión verdadera de una organización: servir a los clientes. Por lo que el Departamento de RRHH considera que Trabajar en Equipo, beneficia a la organización porque establece un clima laboral más estable y agradable. Es básico que el Gerente de Recursos Humanos posea esta habilidad. Definimos un equipo como un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que están comprometidas con una finalidad común, un conjunto de metas de desempeño y un procedimiento mediante el cual se hacen mutuamente responsables. Los equipos proporcionan la oportunidad a los individuos de resolver problemas que por sí mismos no podrían resolver. Los equipos pueden llevar a cabo una diversidad

de actividades de solución de problemas, como la determinación de las necesidades del cliente, el desarrollo de un diagrama de flujo para estudiar un proceso, una tormenta de ideas para descubrir oportunidades de mejora, seleccionar proyectos, recomendar acciones correctivas y llevar control de la eficacia de las soluciones. Muchos equipos existen en diferentes empresas e industrias.

Trabajo en equipo es entonces una de las condiciones de trabajo que más influye en los trabajadores de forma positiva, permite que haya compañerismo en la empresa donde preste sus servicios, estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas. Refieren Ulrich, Carmona, Vásquez, Landy y Alcorlo (2002) coinciden que una forma de fortalecer en una organización el trabajo en equipo es a través de los reconocimientos y premios especiales, pueden ser monetarios o no monetarios, formales o informales, individuales o de grupo. Los premios son un medio visible de promover los esfuerzos de calidad y de decir a los empleados que la organización valora sus esfuerzos, lo que estimula su motivación para mejorar. Y, aún más importante los premios deben conducir a comportamientos que incrementen la satisfacción al cliente.

## **2.7 Conocimientos**

Es el resultado de la asimilación de una información por una persona de acuerdo con sus circunstancias particulares: educación y experiencias.

Las personas y las organizaciones no nacen juntas, las organizaciones eligen a las personas que desean como empleados y las personas escogen a las empresas donde pretenden trabajar y aplicar sus esfuerzos. Esta elección depende de diversos factores y circunstancias, entre ellos se encuentra el conocimiento que el individuo posee para desempeñar su puesto.

El reclutamiento de personal en la empresa funciona como un puente entre el mercado laboral y el mercado de recursos humanos. Se entiende como mercado laboral el espacio de transacciones de intercambios entre quienes ofrecen un producto o servicio, compuesto por las oportunidades de empleo de diversas organizaciones.

Existen tres tipos de conocimiento, según documento publicado por Teun Van Dijk (2002) refiere : saber qué, saber cómo hacer y saber por qué hacer.

- a. **“Saber qué”**: corresponde a los saberes acerca del estado de las cosas en la organización. Incluye por ejemplo: el contenido de todos los catálogos (empleados, productos, entre otros.), el estado de avance de todos los proyectos, los indicadores financieros, el estado de ánimo del jefe hoy en la mañana... Corresponde a lo que se llama “datos” o “información”.
- b. **“Saber cómo hacer”** se refiere al conocimiento que permite a un individuo llevar a cabo ciertas acciones. Corresponde por ejemplo a: saber cómo operar maquinaria dentro de un proceso de producción, saber manejar una motocicleta para entregar la correspondencia de la empresa, etc.
- c. **“Saber por qué”** es el más interesante y difícil de concretar. Involucra: las preguntas que una persona hace para cuestionar el estado o las acciones presentes o pasadas, así como las hipótesis, explicaciones particulares, o explicaciones genéricas (teorías) que se lleva a desarrolla para responder a preguntas. Se refiere a los criterios que utiliza una persona para diseñar y seleccionar estados futuros y acciones futuras, las razones, valores, suposiciones, intenciones, inquietudes, expectativas, intereses, puntos de vista, juicios y perjuicios, modelos mentales, historias, modelos del mundo, emociones, necesidades, planes, promesas, compromisos, influencias externas... que se realizan para ejecutar ciertas preguntas que permite escoger ciertas acciones.

Cantera y Alcorlo (2002) coinciden en considerar que los *conocimientos que todo Gerente de Recursos Humanos debe poseer, son:* conocimiento del área de su expertise, comunicación, planificación y desarrollo de proyectos

**a. Conocimiento del área:**

- Conocimientos y expertise técnica en gestión estratégica de recursos humanos, reclutamiento.
- Selección de personal, inducción, análisis y descripción de cargos, planes de capacitación.
- Desarrollo de carrera, sucesión y retiro, evaluación de desempeño, estudios de cultura y clima.
- Organizacional, estudios y análisis de seguridad e higiene ambiental, salud ocupacional, prevención de accidentes y enfermedades profesionales.
- Conocimientos y expertise en gestión, dirección, liderazgo, conducción de equipos efectivos de trabajo, motivación y desarrollo de personal, así como también conocimientos y capacidad para la administración de personas.
- Gestión de proyectos.
- Conocimientos y expertise técnica en relaciones laborales y conocimiento de técnicas de negociación y mediación sindical.
- Conocimientos y expertise técnica en estudios estadísticos, formulación de indicadores y análisis de datos.
- Conocimiento y expertise técnica profesional en administración de personal.
- Disposición a investigar y mantenerse actualizado en los conocimientos, conceptos, modelos, métodos, técnicas y herramientas necesarios para la gestión de recursos humanos.
- Conocimientos y expertise en informática a nivel usuario.
- Otros, según la empresa y las características propias de la misma.

**b. Comunicación**, constituye una de las formas en que las personas interactúan, envían, procesan y reciben mensajes entre sí, estableciendo lazos duraderos, existen muchas formas de comunicación gestual, a través de los signos, verbal

entre otros. El capital humano es el mayor activo con que cuenta una organización productiva moderna para responder a los desafíos que plantea un entorno tan complejo como variable, y poder alcanzar los objetivos de competitividad y mejora de la producción, las empresas han de movilizar al Recursos Humano para lograrlo a través de las técnicas de dirección y de gestión. Varios autores citan experiencias exitosas, que han puesto de manifiesto que la comunicación es una de las principales herramientas al servicio de este proceso de renovación que demuestra que la comunicación interna cumple una doble finalidad: Cohesiona a la organización alrededor del " Proyecto de Empresa " y moviliza, motiva y compromete al capital humano en el proceso de producción de bienes y servicios.

Una estrategia de comunicación eficaz no es una simple conversación jefe-subalterno, requiere de una cuidadosa planificación que se inserte en la cultura de la empresa y atienda a todos y cada uno de los elementos que integran aquella estrategia. Si es verdad que la creación del trabajo en equipo genera actitudes cooperativas, es igualmente cierto que una comunicación organizada eleva los rendimientos y mejora la gestión de los conflictos de trabajo. Dentro de las destrezas de comunicación encontramos: escuchar activamente, empatía, apertura, conciencia, respuesta reflexiva, revelación, expresión, entendimiento del lenguaje corporal, claridad y honestidad, no asumir, contenido vs. Proceso, negociación y resolución de conflictos. La comunicación es un conocimiento que debe estar presente en todo Gerente de Recursos Humanos como una herramienta valiosa de trabajo.

**c. Planificación y Desarrollo de Proyectos**, consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas ; la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto y un lapso de tiempo previamente definidos. Permite la estimación de tiempo, coste y riesgo. Así como tomar en cuenta valores como: tiempo, esfuerzo, personas, recursos y riesgo, entre otros. Para un Gerente de

Recursos Humanos es importante tener conocimientos de ésta área para poder planificar, desarrollar, ejecutar y mejorar proyectos de beneficio para los colaboradores dentro de la organización.

## **2.8 Actitudes**

Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. Un individuo complementa el desempeño de su trabajo con la actitud hacia el mismo valiéndose de sus habilidades y conocimientos. Las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas las cuales ofrecen indicio de las intenciones conductuales o inclinaciones en el actuar de cierta manera (positivo o negativo). Cuando un empleado se siente insatisfecho no se involucra en sus labores y asume un compromiso insuficiente con la organización y es probable que de ellos se desprendan ciertas consecuencias. Una actitud favorable hacia un lugar de trabajo significa que generalmente se trata que las personas manifiesten un estado de ánimo favorable cuyo efecto se ve manifestado en las cosas relacionadas con el desempeño de éstos.

Refiere Robbins (2004) una actitud desfavorable tiene aspectos similares excepto que son negativos. A las personas que les desagrada el lugar donde trabajan, por lo general se ve reflejado en el estado de ánimo, en las expresiones y la disposición para el desempeño de las funciones asignadas.

El alto desempeño de los empleados tiene relación directa con una alta satisfacción laboral.

*Suele estar relacionada con:*

- La retribución económica de los colaboradores,
- La integración de los grupos sociales e interdepartamentales.
- Las reacciones psicológicas ante los estímulos directos e indirectos.

Si estas son consideradas justas y equitativas, ello da lugar a una mayor satisfacción. El resultado es un circuito: desempeño - satisfacción - esfuerzo

Los autores, Cantera y Alcorlo (2002) refieren que *las actitudes que todo Gerente de Recursos Humanos debe poseer para el desempeño de su puesto*, son: actitud positiva, relaciones interpersonales y ética.

**a. Actitud positiva**, se refiere a la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas, en este caso es buscando realizarlo con un enfoque positivo. Una buena actitud positiva hace posible que una persona tenga energía para seguir su propósito, haga crecer su potencial, y siembre semillas que beneficien a otros. Pero también hace que el viaje sea más agradable en el camino sin importar a donde le lleve. Ser positivo es una actitud que marca diferencia. Las personas positivas comparten siete cualidades, que son: creer en sí mismos, ver oportunidades donde quiera, se enfocan en las soluciones, son persistentes, responsables de sus actos, honestos, evalúan sus puntos fuertes y sus puntos débiles, y comenzar a cambiar. Tener actitud positiva beneficia a la persona y con quienes se relaciona por lo tanto es importante que esté presente en todo Gerente de Recursos Humanos.

**b. Relaciones interpersonales**, son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad. Es la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los individuos que integran los grupos. Hay conciencia, entre los gerentes, que el factor que más influye en el desarrollo eficiente de sus organizaciones es la calidad de las relaciones interpersonales de sus colaboradores. La única forma de lograr performances sobresalientes en la empresa es a través de conseguir una conexión positiva entre sus integrantes. Las destrezas para establecer relaciones interpersonales son sociales y emocionales que promueven la habilidad para comunicarse clara y directamente, escuchar atentamente, resolver conflictos y expresarse de manera honesta y auténtica. Cuando hay una relación interpersonal eficiente se produce lo siguiente: satisfacción, autenticidad, empatía, compañerismo y efectividad.

Los conflictos en las organizaciones son inevitables pero si pueden prevenirse, anticiparse o solucionarse. El bien más importante de una organización es son las personas, por lo que no están libres de tener problemas en sus relaciones con sus compañeros o con la organización. Es tarea del Gerente de Recursos Humanos poseer y propiciar relaciones interpersonales satisfactorias en el ambiente laboral.

- c. **Ética**, estudia la moral y determina qué es lo bueno y, desde este punto de vista, cómo se debe actuar. Es decir, es la teoría o la ciencia del comportamiento moral. Es la aplicación de los principios éticos al ámbito, las relaciones y las actividades de los recursos humanos en la empresa. Para que las empresas crezcan y progresen se necesita emplear a buenas personas.

Decidir entre lo bueno y lo malo, entre lo que se debe y lo que no debe hacer en la empresa, entre lo correcto y lo incorrecto, son tareas difíciles, las cuales en muchos momentos están a cargo del Gerente de Recursos Humanos en la organización. Muchas empresas para hacer este tipo de acciones se apoyan con el código de ética, el cual les permite tener una base sobre la cual poder tomar decisiones acertadas dentro de un marco legal y del conocimiento de todas las personas que laboran en la empresa. Existen empresas que cuentan con un comité de ética para que las decisiones tomadas tengan una mejor base y una decisión debidamente concienciada.

La tarea del Gerente de Recursos Humanos en la empresa se basa en la toma de decisiones acorde a la ética establecida dentro de la organización y la aplicación real y correcta que haga de la misma.

## 2.9 Perfil del Puesto

Es la referencia que utiliza la organización para definir las habilidades, conocimientos y actitudes que debe poseer un individuo en determinado puesto y que sirven al Departamento de Recursos Humanos para encontrar dentro del mercado laboral la persona idónea para ocupar el puesto vacante.

Se escucha frecuentemente a personas confundir el término perfil de puesto con descripción de puesto. Este último se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. (Chiavenato, 1999)

Mondy y Noe, (1997): “la descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”. Chiavenato, (1999) añade: “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”.

Un perfil de puesto permite a la organización tener claridad de las características del profesional que mejor pueda desempeñar el puesto vacante, mientras que el descriptor de puesto, permite al profesional contratado conocer las funciones que debe desempeñar en el puesto de trabajo para el cual ha sido contratado.

Según Javier Cantera y Juan Miguel Alcorlo (2002) quienes realizaron un estudio del perfil ocupacional y competencial del Director de Recursos Humanos en el nuevo milenio, encontraron que el perfil de habilidades requeridas por un Director de Recursos Humanos en general son: comunicación efectiva, flexibilidad, aprendizaje continuo y visión integrada. Orientación a resultados, Orientación hacia el cliente interno, coaching y orientación, trabajo en equipo.

David Ulrich (1997) considera que un Director de Recursos Humanos del nuevo milenio debe poseer las siguientes habilidades, conocimientos y actitudes: dominio del negocio, credibilidad personal, dominio de los recursos humanos y dominio del cambio y los procesos.

Considera que uno de los factores claves para lograr sinergia y efectividad organizacional es que el actuar de cada una de las áreas y personas estén apuntando hacia una misma dirección, es decir, objetivos cohesionados y coherentes. Esto que parece tan obvio, en la práctica ha resultado ser una de las principales dificultades y debilidades de las organizaciones, al punto que varios estudios han mostrado que la gran dificultad de las empresas no radica en diseñar una estratégica, si no que en llegar a implementarla y a generar consistencia en toda la organización.

Los Recursos Humanos en la empresa juegan un rol de valor agregado clave para el negocio mejorando precisamente ese alineamiento estratégico, asegurando cohesión y consistencia en la arquitectura organizacional (procesos, tecnología, estructura organizacional, cultura, competencias y habilidades). Es a esto a lo que se refiere por los roles de **Socio Estratégico y Agente de Cambio**. Para Ulrich el factor humano hace la diferencia en la empresa.

## 2.10 Competencias Laborales

Son las actitudes, conocimientos y habilidades que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente. Término similar a las habilidades gerenciales, la diferencia lo constituye que éstas últimas aplican al nivel gerencial, mientras que las competencias laborales aplican a todos los niveles de la organización.

Un equipo de investigación de Michigan, integrado por Lake, Ulrich, Brockbank y Yegung, (s/f) concluyó que las competencias requeridas para un Director de Recursos Humanos son las siguientes:

- a. Demostrar **credibilidad personal**, ser una persona en quien los colaboradores que laboran en la empresa creen. Darse a conocer como una persona que cumple con las normas éticas de la organización. Responsabilidad ética.
- b. **Gestión del cambio**, es el líder de los cambios en la organización. Va dirigir el recurso humano acorde a lo establecido por la estrategia de la organización.
- c. **Gestión de la cultura**, es el encargado de gestionar la cultura que mejor se acomode a la estrategia de la empresa para lograr el alcance de metas de la misma.
- d. **Dominar las prácticas de recursos humanos**, conocer y dominar todos los procesos que intervienen en el departamento de recursos humanos.
- e. **Conocimiento empresarial**, conocer todo lo que sucede dentro de la empresa, conocer el negocio en que se desenvuelve la empresa.

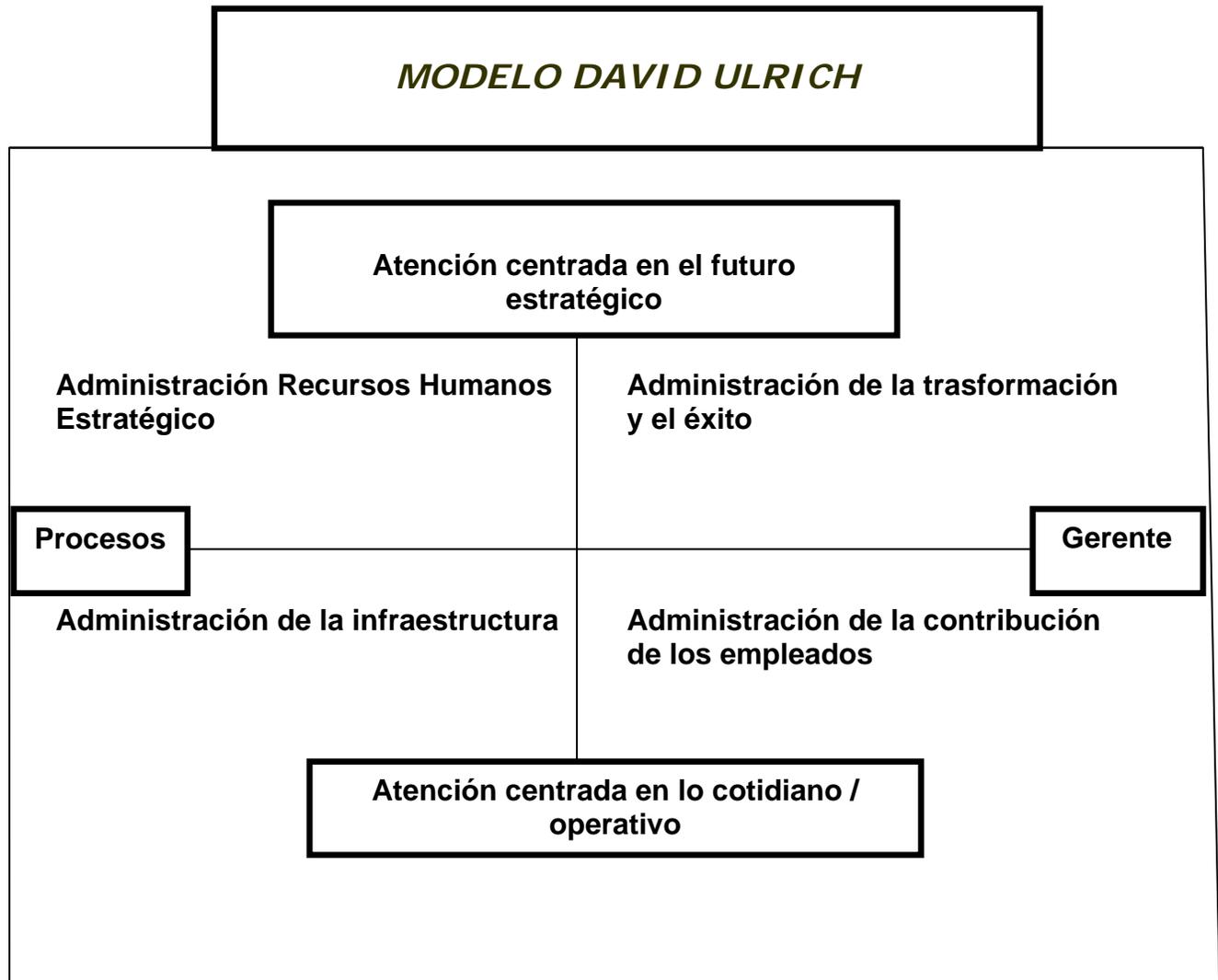
Las competencias laborales se ha documentado cómo las estrategias empresariales hacia la competitividad, terminaron generando elementos de diferenciación a partir de su estructura organizacional y de la incorporación de elementos que antes sólo hacían parte de su entorno. Terminaron así construyendo redes de colaboración entre la función productiva y otros agentes clave como los proveedores, consultores, contratistas, clientes, trabajadores, entre otros. Se crearon verdaderas estructuras virtuales en las que, lo importante no eran los activos físicos y financieros sino otros intangibles muy valiosos como el conocimiento, la formación, la capacidad de innovación, el manejo del mercado, los sistemas de motivación, entre otros. Uno de los componentes clave en esta arquitectura naciente es el factor humano. La contribución que efectúan las personas y colaboradores de la organización a favor de los objetivos de la empresa. Así, se concluye que el surgimiento del enfoque de competencia laboral está relacionado plenamente con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos

### **2.11 Modelo de Ulrich**

Dave Ulrich, catedrático de la Universidad de Michigan, es considerado como uno de los principales “gurús” de los Recursos Humanos. Autor del libro Recursos Humanos Campeones, explica cómo debe cambiar el rol del Director de Recursos Humanos para convertirse en un protagonista activo de la cadena de creación de valor de la compañía, una cadena en la que deben integrarse empleados, procesos, departamentos y hasta los propios clientes.

Ulrich, insiste en las cuatro funciones básicas de los gestores de personas: “guía de los empleados”, “desarrollador del capital humano”, “experto administrativo” y “agente del cambio”.

Cantera y Alcorlo (2002) coinciden con las afirmaciones de Ulrich, consideran la necesidad existente en que un Director de Recursos Humanos pueda trabajar bajo el siguiente esquema creado por Ulrich:



### **Rol más específico según esquema**

Los líderes que tendrán éxito en el futuro deben ser aptos para crear capacidades de organización, aplican capacidades decisivas al éxito empresarial, diseñan y aportan prácticas de manejo de recursos humanos. El modelo define a recursos humanos con una agenda que impulsa la competitividad y hace mejor su trabajo.

## **Administración Recursos Humanos Estratégicos**

Los profesionales deben lograr que en la empresa los recursos humanos sean estratégicos, de manera que se pueda convertir las estrategias empresariales en acciones. Los profesionales de recursos humanos deben lograr que la estrategia de recursos humanos esté diseñada acorde a la visión, misión, actitud u otro descriptor explícito de la empresa.

El líder a cargo del Departamento de Recursos Humanos, deberá enfocarse en:

- **Aplicar la estrategia**, el Director de Recursos Humanos deberá conocer la estrategia de la organización y aplicarla a su área de especialización.
- **Socio estratégico**, alinear los planes de recursos humanos con los planes empresariales.
- **Alinear las estrategias de recursos humanos** con los negocios. Debe centrarse en alinear las estrategias y prácticas de su área específica con la estrategia del negocio.

## **Administración de la infraestructura**

Deberá enfocar todos los procesos e infraestructura hacia el recurso humano y todo enfocarlo al alcance de la estrategia de la organización y al negocio.

- **Administrador**, deberá enfocar la estructura hacia el recurso humano hacia el alcance de la estrategia de la organización
- **Experto administrativo**, mejorar procesos administrativos y repensar la función de recursos humanos.
- **Reingeniería de los procesos administrativos**, crear “Servicios Compartidos”, con tecnología, equipos, procesos y aumento de calidad.

## **Administración de la contribución de empleados**

Deberá enfocar la creación de capacidades de confianza en los empleados. Los individuos dentro y fuera de la organización deberán tener credibilidad.

- **Incrementar compromiso**, crear planes y proyectos donde los colaboradores desarrollen el compromiso hacia la empresa.
- **Incrementar la capacidad de los empleados**, desarrollo de las habilidades y capacidades de los colaboradores para crear posibilidades de ascenso vertical y horizontal flexibilizando a la empresa y permitiendo una más rápida adaptación a los cambios.
- **Escuchar y atender a los empleados**, permitiendo un tiempo para escuchar y responder a los requerimientos posibles y/o permitidos en la organización.

### **Administración de la transformación del cambio**

Los directivos deben aprender a cambiar más rápidamente y hacerlo con comodidad. Los profesionales de recursos humanos deben aprender a cambiar. Deberán exigir a los directivos que actúen con base a lo que dicen.

- **Crear una organización renovada**, que pueda crear valor a los empleados y a los clientes.
- **Agente de cambio**, el Director de Recursos Humanos deberá liderar los procesos de cambios en la organización.
- **Administrar la transformación del cambio**, con base a las decisiones de la dirección de la empresa, deberá administrar los cambios en la organización.

Ser un profesional de Recursos Humanos significa conocer que las responsabilidades del puesto están en las personas que laboran en la organización. Que tiene que cumplir variedad de funciones, pero sobre todo debe lograr mantener el equilibrio de todas.

### **2.12 Responsabilidades del Puesto de Gerente de Recursos Humanos**

Las responsabilidades del puesto se dividen en dos grandes grupos, según David Ulrich (1997)

- a. Las **operativas** como: reclutamiento y selección, inducción, pagos, compensaciones laborales, entre otras.
- b. Las **estratégicas**, que le permitan estar involucrado en el negocio de la organización y lograr que el recurso humano conozca sobre el tema, pero sobre todo el papel que él desempeña dentro del mismo. Deberá conocer la esencia del producto y la estrategia organizacional con el fin de lograr alinear al recurso humano en la misma a través del proceso de planeación, organización, dirección y control. Las acciones que desarrolle se van a centrar en definir los aportes deseados y factibles de las actividades de recursos humanos por la organización logrando a la vez la satisfacción de los colaboradores y la alta dirección.

*Para Ulrich (1997) la esencia de las funciones del profesional de Recursos Humanos en la empresa se divide en cuatro:*

- a. *Reconocer el valor de crear* para los empleados, directivos de línea, clientes e inversores.
- b. Definir *prácticas de RR.HH.* que proporcionen este valor y que midan el impacto.
- c. *Organizar los recursos humanos* para alcanzar este valor.
- d. Último, *preparar a los profesionales de RR.HH.* para los retos futuros, sin intentar escapar del pasado.

El profesional a cargo del Departamento de Recursos Humanos, deberá definir las distintas responsabilidades de su puesto, es quien rinde cuentas por la actividad de los Recursos Humanos en la empresa. El Perfil del Director de Recursos Humanos es preciso que incluya la participación activa del cliente interno.

Las teorías y propuestas de los autores mencionados fueron base para la realización de la presente investigación. Permitted integrar el perfil del Director de Recursos Humanos para el sector construcción.

## 2 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolló con el objetivo evaluar las habilidades gerenciales del Director de Recursos Humanos en el Sector Construcción de la Ciudad de Guatemala, a través de identificar la percepción de los gerentes, colaboradores de áreas en general y del área de Recursos Humanos, específicamente las habilidades gerenciales, que consideran debe poseer la persona responsable del Departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa, con la información recopilada y la revisión de la teoría sobre el tema se elaboró el perfil del puesto de Director de Recursos Humanos del Sector Construcción.

Para realizarlo se consultaron fuentes bibliográficas con autores que escriben con relación al tema, así como estudios previamente publicados. Posteriormente se contactó a varias empresas que cumplieran con los requerimientos para desarrollar el estudio, es decir que el giro del negocio se desarrolle en el sector construcción y que en su estructura organizacional cuente con un Departamento de Recursos Humanos. Nueve de ellas permitieron realizar el estudio. Por motivos de confidencialidad y requerimientos específicos de las empresas participantes no se incluyen los nombres de las mismas. Todas las empresas pertenecen al sector construcción y se encuentran ubicadas en la Ciudad de Guatemala. El estudio se realizó durante el período comprendido de enero a septiembre de 2009.

El proceso de investigación y desarrollo del presente estudio se llevó a cabo con metodología cualitativa, se utilizó el método inductivo, expansivo, su método de análisis es interpretativo, contextual y etnográfico, según Hernández (2002). Es un estudio descriptivo porque busca describir el que hacer del Administrador de Recursos Humanos y es exploratorio porque no se cuenta con información sobre el tema de investigación.

Los instrumentos utilizados para la recopilación de información, fueron elaborados por la autora de la investigación.

*Los tres instrumentos aplicados se describen en el cuadro a continuación:*

### **Instrumento No. 1**

Su objetivo fue conocer la opinión de los gerentes generales y colaboradores en general con respecto a las habilidades gerenciales que consideran debe poseer un Director de Recursos Humanos en la empresa con respecto a las áreas que mide. Encuesta de respuesta cerrada. *Investiga diez áreas que son:* conocimiento, liderazgo, actitud positiva, alcance de metas, relaciones interpersonales, comunicación, estrategia, ética, planificación y desarrollo de proyectos y trabajo en equipo.

### **Instrumento No. 2**

Se desarrolló este instrumento para conocer la opinión de los gerentes generales y colaboradores de áreas en general con respecto a las Habilidades Gerenciales que consideran debe poseer un Director de Recursos Humanos en la empresa. Encuesta de respuesta abierta, conformada por 3 ítems se pudo determinar las habilidades, conocimientos y actitudes en forma amplia.

### **Instrumento No. 3**

A través de este instrumento se recopiló la percepción de las personas que laboran en el departamento de RRHH, con respecto a las habilidades, gerenciales que consideran debe poseer un Director de RRHH del sector construcción para el desempeño de sus funciones. Entrevista semi-estructurada, integrada por 10 ítems, las tres primeras coinciden con las tres que integran el Instrumento No. 2 las demás preguntas están relacionadas en el perfil del Director de Recursos Humanos, sus fortalezas y debilidades.

Para la selección de la muestra se utilizó un muestreo aleatorio simple. Según Rodas (2006) “una muestra aleatoria simple es seleccionada de tal manera que cada muestra posible del mismo tamaño tiene igual probabilidad de ser seleccionada de la población.

Las unidades de análisis fueron nueve empresas del sector construcción que aceptaron ser parte del estudio de investigación, todas ubicadas en el perímetro de la Ciudad de Guatemala, cuentan con Departamentos de Recursos Humanos dentro de su estructura organizacional a cuyos colaboradores le fueron aplicados los instrumentos No. 1, No.2 y No.3.

### 3.2 Características de las empresas participantes

Empresa	Ubicación geográfica de la empresa participante	Colaboradores por empresa	Colaboradores por empresa que participaron en estudio	% de colaboradores participante por empresa
a.	Zona 10	79	4	5%
b.	Zona 1	23	5	22%
c.	Zona 5	53	4	7%
d.	Zona 4	18	3	17%
e.	Zona 16	32	4	12%
f.	Zona 5	43	5	12%
g.	Zona 10	86	6	7%
h.	Zona 1	11	3	27%
i.	Zona 17	67	4	6%
		412	38%	9%

### 3.3 Características Específicas de los Participantes

Empresa del sector construcción	Gerentes Generales	Colaboradores en general	Colaboradores RRHH
a. 4 colaboradores	Ingeniero Civil Máster en Proyectos 40 años Casado Sexo: masculino	1 Auxiliar de Contabilidad. Estudiante de la carrera de Contador Público, 20 años, soltero, sexo masculino 2 Auxiliar de Créditos. Perito Contador, 32 años, casado, Sexo: masculino.	Gerente de RRHH Estudiante Lic. Administración de Empresas 45 años, Casada Sexo: femenino
b. 5 colaboradores	Constructor 37 años Casado Sexo: Masculino	1 Auxiliar de Contabilidad Estudiante de Administración de Empresas, 24 años, soltero, Sexo: masculino 2 Asistente de Mercadeo. Estudiante de Mercadeo, 22 años, soltera, Sexo: femenino 3 Jefe de Mercadeo. Lic. En Mercadeo, 33 años, casada, sexo: femenino.	Gerente de RRHH Lic. Administración de Empresas 32 años Casada Sexo: femenino
c. 4 colaboradores	Administrador de Empresas 47 años Casado Sexo: masculino	1 Asistente de Mercadeo Estudiante de Mercadeo, 21 años, soltera, sexo: femenino 2 Gerente Administrativo Lic. en Administración de Empresas, 45 años, casada, Sexo: femenino.	Gerente de RRHH Estudiante. Master en RRHH 30 años Casada Sexo: femenino
d. 3 colaboradores	Constructor 33 años Soltero Sexo: masculino	1 Jefe de Contabilidad. Perito Contador, 29 años Casado, Sexo: masculino	Auxiliar de Planillas Perito Contador 20 años. Soltero Sexo: masculino
e. 4 colaboradores	Ingeniero civil 43 años Casado Sexo: masculino	1 Jefe de Finanzas. Licda. Contador Público, 41 años, casada, Sexo: femenino 2 Jefe de Mercadeo Licda. en Mercadeo, 36 años, casada, Sexo: femenino.	Jefe de Selección. Estudiante Lic. en Psicología Industrial 27 años Soltera Sexo: femenino

Empresa del sector construcción	Gerentes Generales	Colaboradores en general	Colaboradores RRHH
f. 5 colaboradores	Ingeniero Industrial 54 años Casado Sexo: masculino	1 Auxiliar de Contabilidad. Estudiante de Contador Público, 23 años, soltero, Sexo: masculino 2 Asistente de Mercadeo. Estudiante de Mercadeo, 23 años, soltera, Sexo: femenino 3 Jefe Administrativo Lic. En Contador Público, 39 años, casada, Sexo: masculino	Jefe de RRHH Lic. Psicología Industrial 39 años Soltera Sexo: femenino
g. 6 colaboradores	Administrador de Empresas Master en finanzas 40 años Sexo: masculino Casado	1 Auxiliar de Contabilidad Estudiante de Contador Público, 21 años, soltero, Sexo: masculino 2 Asistente Administrativo Estudiante administración de empresas, 25 años, soltera, Sexo: femenino 3 Asistente de Compras Estudiante RRHH, 24 años, soltera, Sexo: masculino 4 Jefe Administrativo. Lic. en Administración de Empresas, 37 años, casada, sexo femenino.	Jefe de RRHH. Master en RRHH 41 años Casado Sexo: masculino
h. 3 colaboradores	Constructor 35 años Casado Sexo: masculino	1. Auxiliar de Créditos. Perito Contador, 32 años Casado, Sexo masculino	Jefe de RRHH Perito Contador. 20 años Soltero Sexo: masculino
i. 4 colaboradores	Ingeniero Civil Master en Administración 44 años Casado Sexo: masculino	1. Jefe Administrativo. Lic. en Administración de Empresas, 34 años, casada, sexo femenino 2. Lic. Contador Público, 45 años, casada, Sexo: femenino	Gerente de Recursos Humanos Lic. Contador Público 44 años Casado Sexo: masculino
<b>Total</b> <b>38</b>	<b>9</b>	<b>20</b>	<b>9</b>

### 3.6 Cuadro Resumen

Número de empresas encuestadas	Gerentes Generales	Colaboradores en general	Colaboradores de RRHH
9	9	20	9
	Instrumento aplicado: No. 1 y 2	Instrumento aplicado: No. 1 y 2	Instrumento aplicado: No. 3

### 3.7 Procedimiento

**La primera etapa,** recopila información base para la definición del tema a investigar y solicitar la aprobación del mismo a la Escuela de Postgrado.

**La segunda etapa,** desarrolla los instrumentos que permitieron la recopilación de la información para el estudio. Fueron creados para obtener las percepciones de los tres grupos. Fue aplicada una prueba piloto para validar los instrumentos.

**La tercera etapa,** define el paso entre la aplicación del instrumento y las empresas que reunían los requisitos requeridos para el estudio. Nueve empresas aceptan participar. Acorde a las posibilidades de cada una de las empresas y de los colaboradores se procedió a la aplicación de los instrumentos 1-2-3 siendo ellos: gerentes generales, colaboradores del departamento de recursos humanos y colaboradores en general.

**La cuarta y última etapa,** consistió en la tabulación e interpretación de resultados a través de los instrumentos aplicados. La información fue tabulada por la autora de la presente investigación a través de Office Excel, para la integración electrónica de la información, análisis e interpretación de datos. Se realizó un análisis comparativo entre la información documental obtenida y los resultados recopilados a través de los instrumentos aplicados. Finalmente con la información integrada, se elaboró el Perfil del Director de Recursos Humanos del Sector Construcción.

#### 4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el presente estudio. Fueron aplicadas las herramientas de investigación a nueve gerentes generales, nueve colaboradores del Departamento de Recursos Humanos y veinte colaboradores de varias áreas de las nueve empresas encuestadas. Los instrumentos fueron aplicados por la autora de la investigación, durante los meses de enero a septiembre 2009.

Para la adecuada comprensión e interpretación de las tablas a continuación se presenta el significado de las siguientes siglas:

MI=muy importante; I=importante; PI=poco importante y NI=no importante.

El puntaje 0% en las tablas significa que ninguno de los sujetos otorgó respuesta a ese rubro.

##### 4.1 Resultados de Instrumento No. 1 Aplicado a Gerentes y Colaboradores en General

###### a. HABILIDADES

**Tabla No. 1**  
**Liderazgo**

<b>PUESTOS</b>	<b>MI</b>	<b>I</b>	<b>PI</b>	<b>NI</b>
Gerentes	67%	29%	4%	0%
Colaboradores	71%	28%	1%	0%

Los dos grupos consideran el liderazgo como una habilidad gerencial muy importante para el Director de Recursos Humanos. Los Gerentes le confieren 67% y colaboradores 71%. El grupo de colaboradores son quienes le asignan un porcentaje mayor, debido a que lo perciben como la figura que los guía dentro de

la organización. Los dos grupos coinciden en considerarlo como una habilidad gerencial muy importante.

**Tabla No. 2**  
**Alcance de Metas**

<b>PUESTOS</b>	<b>MI</b>	<b>I</b>	<b>PI</b>	<b>NI</b>
Gerentes	69%	31%	0%	0%
Colaboradores	71%	28%	1%	0%

Los grupos encuestados consideran muy importante el alcance de metas como una de las habilidades gerenciales que debe estar presente en un Director de Recursos Humanos en la empresa. La diferencia es mínima lo que indica que le otorgan el mismo nivel de importancia, ambos grupos. Existe claridad en los beneficios que reciben: la organización y los colaboradores en general; poseer esta habilidad permite que los objetivos y metas trazadas se pueda alcanzar y sea una persona resolutiva en las actividades y proyectos que realiza.

**Tabla No. 3**  
**Estrategia**

<b>PUESTOS</b>	<b>MI</b>	<b>I</b>	<b>PI</b>	<b>NI</b>
Gerentes	80%	20%	0%	0%
Colaboradores	76%	24%	0%	0%

Este rubro es considerado por ambos grupos como muy importante, es el primer resultado en que los gerentes le conceden un porcentaje mayor (80%) al que le concede el grupo de colaboradores 76%. El grupo de Gerentes considera que la estrategia debe estar presente en un Director de Recursos Humanos permitiéndole estar alineado el recurso humano a los objetivos y metas de la organización.

**Tabla No. 4**  
**Trabajo en equipo**

<b>PUESTOS</b>	<b>MI</b>	<b>I</b>	<b>PI</b>	<b>NI</b>
Gerentes	78%	22%	0%	0%
Colaboradores	64%	35%	1%	0%

Es considerado por el grupo de gerentes como muy importante (78%) al igual que el grupo de colaboradores (64%), existiendo diferencia entre ambos grupos. El grupo de gerentes, quizá lo incluye porque es considerado un factor importante para el alcance de los objetivos de la organización. Si un gerente no integra equipos de trabajo, le será más difícil alcanzar la meta organizacional.

#### **b. CONOCIMIENTOS**

**Tabla No. 5**  
**Conocimiento**

<b>PUESTOS</b>	<b>MI</b>	<b>I</b>	<b>PI</b>	<b>NI</b>
Gerentes	60%	36%	4%	0%
Colaboradores	76%	23%	1%	0%

Para los dos grupos participantes el área de conocimiento la consideran muy importante. El grupo de colaboradores le otorgó el porcentaje mayor (76%). Los trabajadores consideran que los conocimientos que posee un Director de Recursos Humanos son muy importantes para el buen desempeño de sus funciones. Se puede interpretar que aunque para el grupo de gerentes es muy importante no es la habilidad gerencial que consideran más importante para el desempeño de las funciones del cargo.

**Tabla 6**  
**Comunicación**

<b>PUESTOS</b>	<b>MI</b>	<b>I</b>	<b>PI</b>	<b>NI</b>
Gerentes	44%	47%	9%	0%
Colaboradores	53%	40%	7%	0%

Los grupos consideran muy importante este rubro para el desempeño de las funciones del Director de Recursos Humanos en la empresa, aunque el grupo de colaboradores le proporciona un resultado más alto 53%, existiendo una diferencia de nueve puntos entre un grupo y otro. Llama la atención que esta habilidad permite un mejor ambiente laboral, menos incertidumbre y mayor claridad en la organización. Los grupos la consideran muy importante, pero no le proporcionan un valor muy significativo. El Director de Recursos Humanos debe poseer una comunicación efectiva y mejor aún que la fomentarla, será una valiosa herramienta que le permitirá ser exitoso y eficiente. Es probable que la diferencia en los resultados de los grupos se deba a que los diferentes puestos de trabajo no permiten ver con facilidad la importancia y beneficio que se obtiene en el ambiente laboral al obtener una comunicación efectiva.

**Tabla No. 7**  
**Planificación y Desarrollo de Proyectos**

<b>PUESTOS</b>	<b>MI</b>	<b>I</b>	<b>PI</b>	<b>NI</b>
Gerentes	87%	13%	0%	0%
Colaboradores	57%	41%	2%	0%

Se puede inferir que para el grupo de gerentes que un proyecto se planifique y ejecute es muy importante (87%), se puede ver reflejado en el resultado obtenido por este grupo al que le brindan un porcentaje alto. El grupo de colaboradores aunque lo consideran importante no lo clasifican con un resultado significativamente alto en el rubro muy importante (57%), existe equilibrio con el nivel importante. Para el grupo de colaboradores esta habilidad gerencial no es significativamente muy importante. Es la mayor diferencia obtenida entre los resultados de un grupo y otro. Se puede interpretar que se debe a que para los gerentes es sumamente importante que un proyecto se planifique adecuadamente y se desarrolle para poder medir en forma posterior el impacto que este tiene para la organización, se puede observar desde su punto de vista como una totalidad, mientras que para el grupo de colaboradores significa una actividad en la cual participan, ellos la ven como un hecho aislado, como una parte de un todo.

### c. ACTITUD

**Tabla No. 8**  
**Actitud Positiva**

<b>PUESTOS</b>	<b>MI</b>	<b>I</b>	<b>PI</b>	<b>NI</b>
Gerentes	60%	40%	0%	0%
Colaboradores	77%	23%	0%	0%

Los grupos encuestados consideran que tener una actitud positiva para el desempeño de las funciones del Director de Recursos Humanos es muy importante; sin embargo, el grupo de colaboradores le otorga un valor más alto (77%). El grupo de gerentes le otorga un 60%. Se puede interpretar que para los colaboradores en general, tener actitud positiva es una de las habilidades gerenciales que ellos buscan en la persona que desempeña el puesto dentro de la organización y lo que esperan encontrar.

**Tabla No. 9**  
**Relaciones Interpersonales**

<b>PUESTOS</b>	<b>MI</b>	<b>I</b>	<b>PI</b>	<b>NI</b>
Gerentes	73%	27%	0%	0%
Colaboradores	83%	16%	1%	0%

Los resultados obtenidos por el grupo de colaboradores y el de gerentes, son similares. Los grupos consideran muy importante el rubro relaciones interpersonales, lo consideran como una de las habilidades gerenciales muy importante para un Director de Recursos Humanos en el desempeño de sus funciones, existiendo una diferencia de diez puntos entre los resultados de un grupo y el otro. El porcentaje más alto fue asignado por el grupo de colaboradores 83%. Él que posea esta habilidad permite que los colaboradores puedan acercarse a la persona a cargo del departamento con mayor facilidad y puedan ventilar fácilmente sus inquietudes, dificultades entre otros. Creando un ambiente en general de mayor confianza dentro de la organización.

**Tabla 10**  
**Ética**

<b>PUESTOS</b>	<b>MI</b>	<b>I</b>	<b>PI</b>	<b>NI</b>
Gerentes	91%	9%	0%	0%
Colaboradores	80%	20%	0%	0%

Ambos grupos conceden el más alto porcentaje a esta habilidad gerencial. Es la habilidad gerencial que el grupo de gerentes le otorga el porcentaje más alto de todos los valores obtenidos 91% al grupo de colaboradores 80%. Por nueve puntos y no alcanza la totalidad del porcentaje otorgado por el grupo gerencial. Buscan que la persona a cargo para desempeñar este puesto sea honesta, se pueda confiar en que va a cumplir con las normas éticas establecidas en la empresa y trabajará para que éstas se cumplan dentro de la organización.

#### **4.2 Integración de las Habilidades Gerenciales, deseables; propuesto por el grupo gerencial.**

##### **a. Grupo de gerentes**

**Tabla No. 11**

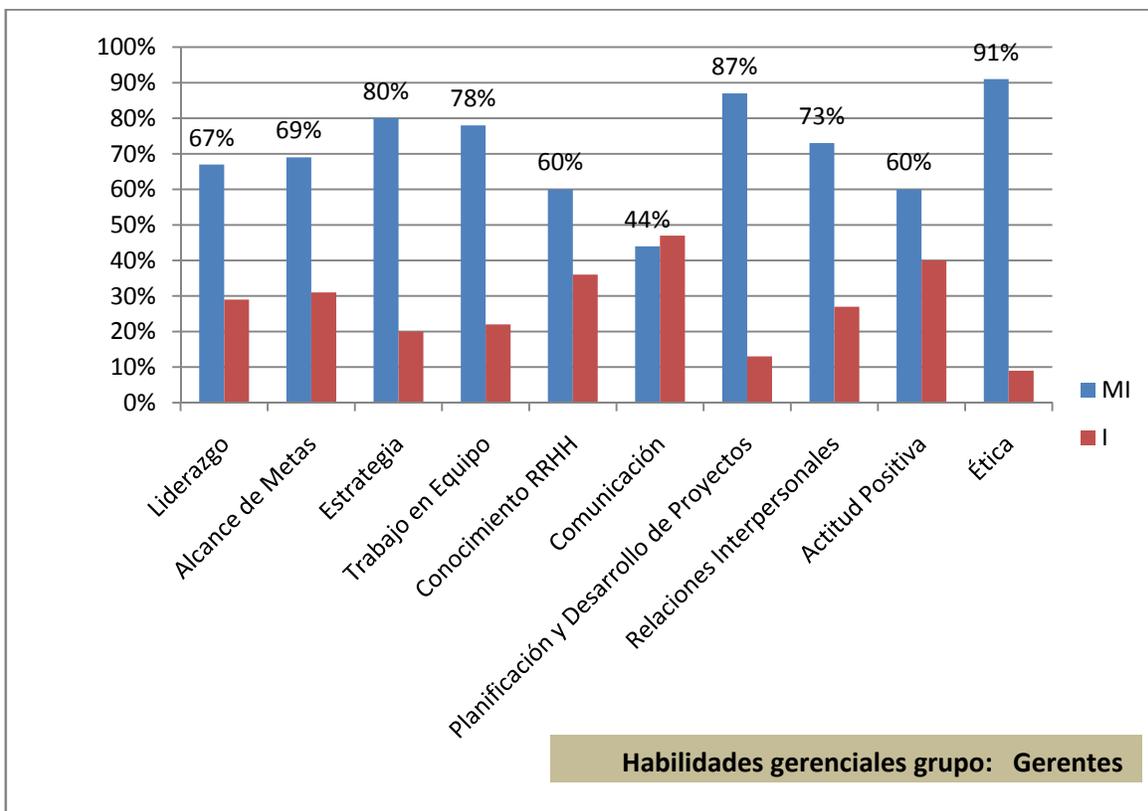
<b>Gerentes</b>	<b>Habilidades Gerenciales deseables</b>	<b>MI</b>	<b>I</b>	<b>PI</b>	<b>NI</b>
Habilidad	liderazgo	67%	29%	4%	0%
Habilidad	alcance de metas	69%	31%	0%	0%
Habilidad	estrategia	80%	20%	0%	0%
Habilidad	trabajo en equipo	78%	22%	0%	0%
Conocimiento	conocimiento RRHH	60%	36%	4%	0%
Conocimiento	comunicación	44%	47%	9%	0%
Conocimiento	planificación y desarrollo de proyectos	87%	13%	0%	0%
Actitud	relaciones interpersonales	73%	27%	0%	0%
Actitud	actitud positiva	60%	40%	0%	0%
Actitud	ética	91%	9%	0%	0%

En la tabla aparecen marcados los cinco puntajes más altos en el rubro Muy Importante del grupo gerencial.

En el cuadro se puede observar los porcentajes más altos para el grupo de gerentes son: ética, planificación y desarrollo de proyectos, estrategia, trabajo en equipo y relaciones interpersonales. Las habilidades gerenciales en las que se obtuvo el resultado más alto, son las que impactan directamente a la organización en su totalidad.

Las habilidades gerenciales que obtuvieron los valores más bajos fueron: comunicación, actitud positiva, conocimiento, liderazgo y alcance de metas. No es coherente pensar que estas habilidades el grupo de gerentes le otorgue un valor menor porque son las que impactan directamente en las personas y por ende en el clima laboral y permiten crear un ambiente satisfactorio y armonioso dentro de la organización.

**Gráfica No. 1**



Los resultados indican que el grupo de gerentes considera: ética, planificación y desarrollo de proyectos y estrategia como las habilidades gerenciales muy importantes para un Director de Recursos Humanos del sector construcción. El

grupo se enfocó en las características personales y profesionales que le permiten mostrar credibilidad, desarrollo de proyectos y la dirección hacia donde guiar a los colaboradores para el alcance de los objetivos de la organización. Las actitudes en general son los valores más significativos.

**b.** Integración de las **habilidades gerenciales**, deseables; propuesta por el grupo de colaboradores.

**Tabla No. 12**

<b>Colaboradores</b>	<b>Habilidades Gerenciales deseables</b>	<b>MI</b>	<b>I</b>	<b>PI</b>	<b>NI</b>
Habilidad	liderazgo	71%	28%	1%	0%
Habilidad	alcance de metas	71%	28%	1%	0%
Habilidad	estrategia	76%	24%	0%	0%
Habilidad	trabajo en equipo	64%	35%	1%	0%
Conocimiento	conocimiento RRHH	76%	23%	1%	0%
Conocimiento	comunicación	53%	40%	7%	0%
Conocimiento	planificación y desarrollo de proyectos	57%	41%	2%	0%
Actitud	ética	80%	20%	0%	0%
Actitud	relaciones interpersonales	83%	16%	1%	0%
Actitud	actitud positiva	77%	23%	0%	0%

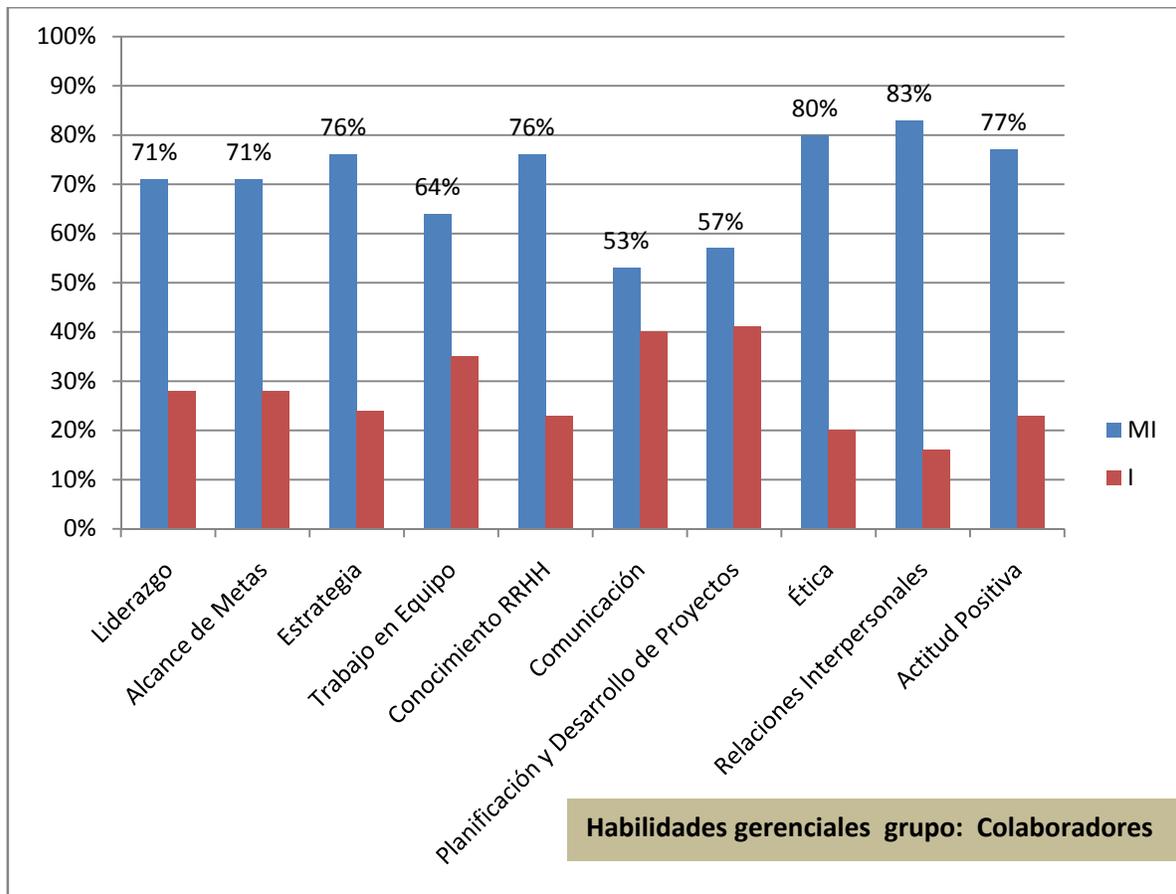
En la tabla aparecen marcados los cinco puntajes más altos en el rubro Muy Importante del grupo de colaboradores en general

Se puede observar los cinco puntajes más altos en el rubro muy importante asignado por el grupo de colaboradores, siendo éstos: relaciones interpersonales, ética, actitud positiva, estrategia y conocimiento. Puede interpretarse que se debe a que para los colaboradores un Director de Recursos Humanos debe ser una persona accesible, correcta, alguien a quien cuando se acercan sea positivo, tenga claro a dónde va y conozca su campo de acción.

Los colaboradores que le otorgaron menor valor a: comunicación, planificación y desarrollo de proyectos, alcance de metas, liderazgo y trabajo en equipo. Las habilidades que aquí se encuentran se refieren a las que involucran a la organización como un todo, el que un Director de Recursos Humanos las posea

significa que el beneficio se hace evidente hacia la organización, es poco evidente para los colaboradores, en las funciones que desempeñan ellos poseen un enfoque diferente de la organización con respecto del grupo gerencial. Los conocimientos son los valores más significativos.

**Gráfica No.2**



El grupo de colaboradores considera que las relaciones interpersonales, ética y actitud positiva como las habilidades generales que consideran muy importantes en el desempeño de las funciones del Director de Recursos Humanos en el sector construcción. Es probable que el grupo se enfoque en los factores anteriores buscando encontrar un apoyo a las funciones que ellos desarrollan en la empresa.

### 4.3 Resultados Instrumento No. 2 Aplicado a Gerentes y Colaboradores en general

#### a. Otras **habilidades** propuestas por el grupo de gerentes y colaboradores

**Tabla No. 13**

<b>Grupo Gerencial</b>	<b>%</b>	<b>Grupo Colaboradores</b>	<b>%</b>
liderazgo	7%	liderazgo	9%
trabajo en equipo	7%	trabajo en equipo	6%
negociación	5%	negociación	6%
escuchar y dar soluciones	5%	motivación	6%
reconocer errores	3%	comunicación	3%
motivador	5%		

Existe coincidencia entre las tres primeras habilidades que recibieron el mayor porcentaje de respuestas presentadas por ambos grupos, no sucede así con la cuarta y quinta posición. Es información positiva que exista unidad de criterio entre los dos grupos con respecto a las habilidades que debe poseer el director de RRHH.

#### b. Otros **conocimientos** propuestos por el grupo de gerentes y colaboradores

**Tabla No. 14**

<b>GERENTES</b>	<b>%</b>	<b>COLABORADORES</b>	<b>%</b>
RRHH	9	Derecho Laboral	12
Conocer las necesidades de cada puesto	7	Toda la empresa	8
Características de los equipos de trabajo	7	Administración de personal	7
Psicología	7	Actualizado en temas RRHH	7
Leyes laborales	6	Psicológicos	6
Trato con personas	6	Reclutamiento y selección	6

Con respecto a los resultados relacionados con el rubro conocimientos se puede decir que existe dos coincidencias que son: conocimientos en el área legal y conocimientos psicológicos; sin embargo, en ambos grupos aparecen en diferente orden. Los resultados indican que para los grupos no existe una idea clara sobre

los conocimientos que debe tener un Director de Recursos Humanos en su puesto más que en dos áreas. Los gerentes se enfocan en conocer el puesto y sus características con el trato hacia las personas y los colaboradores se inclinan en el proceso de recursos humanos típico en la empresa.

c. Otras **actitudes** propuestas por el grupo de gerentes y colaboradores

**Tabla No. 15**

<b>Gerentes</b>	<b>%</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>%</b>
liderazgo	14	positivo	10
positivo	12	igualdad	7
responsabilidad	12	servicio	6
accesibilidad	9	proactivo	5
servicio al cliente interno	9	ética	5
		emprendedor	5

El grupo de gerentes considera dentro de las actitudes con más alto porcentaje, las que permiten a los Directores de Recursos Humanos el acercamiento al personal, mientras que los colaboradores se enfocan en forma similar solo que con actitudes diferentes al otro grupo.

#### 4.4 Resultados Instrumento No. 3 Aplicado a Colaboradores que Laboran en el área de Recursos Humanos

a. Otras **habilidades** propuestas por el grupo de colaboradores de RRHH

**Tabla No. 16**

<b>HABILIDADES</b>	<b>%</b>
liderazgo	19%
trabajo en equipo	14%
comunicación	12%
buenas relaciones interpersonales	10%
negociación	8%

El grupo de personas que laboran en el área de Recursos Humanos consideran que las habilidades que debe poseer un Director de Recursos Humanos en su puesto giran alrededor del trabajo con personas es por eso

que las habilidades que ellos consideran son las más importantes giran alrededor del trabajo con personas.

**b. Otros conocimientos** propuestos por el grupo de RRHH

**Tabla No. 17**

<b>CONOCIMIENTOS</b>	<b>%</b>
Legal	7%
Psicológicos	10%
Reclutamiento, selección y contratación de personal	8%
Planeación estratégica	8%
Compensaciones laborales	7%
Gestión técnica de recursos humanos	7%

**c. Otras actitudes** propuestas por el grupo de RRHH

**Tabla No. 18**

<b>ACTITUDES</b>	<b>%</b>
dinamismo	18%
servicio	9%
confiable	7%
escucha	6%
liderazgo	6%

Las actitudes que recibieron mayor porcentaje son las que se enfocan en la personas y en la tarea más frecuente del Área de Recursos Humanos como lo constituye la atención a las personas, la escucha, entre otros.

El grupo de colaboradores de Recursos Humanos se enfoca en las habilidades requeridas para el desempeño de su puesto, le otorga un mayor valor al liderazgo y trabajo en equipo.

#### 4.5 Resultados Integrados de Instrumentos No. 2 y No. 3.

##### a. Otras **habilidades** propuestas por los tres grupos encuestados

**Tabla 19**

<b>Gerentes Generales</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Recursos Humanos</b>
liderazgo	liderazgo	liderazgo
trabajo en equipo	trabajo en equipo	trabajo en equipo
negociación	negociación	comunicación
escuchar y dar soluciones	motivación	buenas relaciones interpersonales
reconocer errores	comunicación	negociación
motivador		

Se puede observar que existe coincidencia en las habilidades gerenciales: liderazgo y trabajo en equipo, los tres grupos consideran que un Director de Recursos Humanos debe poseer esas habilidades para el desempeño de sus funciones.

Con respecto al rubro negociación está presente en los tres grupos; sin embargo, sólo coincide únicamente en el grupo de gerentes y colaboradores en la misma posición de la tabla. Sin embargo la motivación se encuentra presente únicamente en el grupo de gerentes y el de colaboradores más no en el de recursos humanos, lo que es un dato importante de mencionar, pues es considerado importante por algunos autores citados en el marco teórico.

Comunicación sólo se encuentra presente en el grupo de colaboradores y el grupo de recursos humanos, siendo una de las mayores habilidades que debe poseer un Director de Recursos Humanos. La empresa moderna, refiere Vásquez (2002) además de ser una realidad económica, una realidad pública y, una realidad humana; es una "organización" comunicante. Es por ello que todos sus actores deben interactuar en forma permanente. La alta dirección será la encargada de producir el cambio, revirtiendo el concepto de dirección "autoritaria", por el de dirección "participativa".

**b. Otros conocimientos** propuestos por los tres grupos encuestados

**Tabla 20**

<b>Gerentes Generales</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Recursos Humanos</b>
RRHH	Derecho Laboral	Legal
Necesidades de cada puesto	Toda la empresa	Psicológicos
Características de los equipos de trabajo	Administración de personal	Reclutamiento, selección y contratación de personal
Psicología	Actualizado en ARH	Planeación estratégica
Leyes laborales	Psicológicos	Compensaciones laborales
Trato con personas	Reclutamiento, selección y contratación de personal	Gestión técnica de RRHH

Los tres grupos presentan coincidencias en los rubros: Legal, Psicología y conocimientos de recursos humanos en los tres grupos. Lo que nos indica que los grupos tienen claro cuáles son los conocimientos fundamentales que debe poseer para el desempeño de sus funciones.

**c. Otras actitudes** propuestas por los tres grupos encuestados

**Tabla 21**

<b>Gerentes Generales</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>Recursos Humanos</b>
liderazgo	positivo	dinamismo
positivo	Igualdad	servicio
responsabilidad	servicio	confiable
accesibilidad	proactivo	escucha
servicio al cliente interno	ética	liderazgo
	emprendedor	

En la tabla comparativa se puede observar que si existe coincidencia en el rubro de servicio que si está presente en todos los grupos. Liderazgo sólo aparece en el grupo de gerentes y recursos humanos y ser positivo aparece en el de gerentes y el de colaboradores. Es posible que cada grupo lo perciba en forma distinta debido al punto de vista que poseen desde el puesto que desempeñan en la organización.

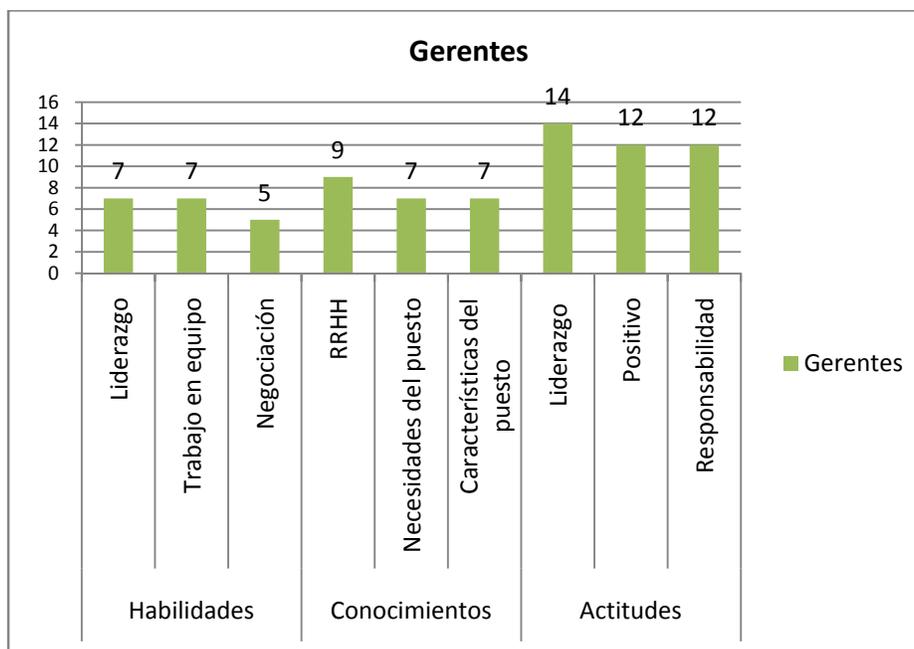
d. Integración de otras **habilidades gerenciales**, propuestas por los tres grupos

**Tabla No. 22**

	<b>Gerentes</b>	<b>%</b>	<b>Colaboradores</b>	<b>%</b>	<b>RRHH</b>	<b>%</b>
Habilidades	liderazgo	7	liderazgo	9	liderazgo	19
	trabajo en equipo	7	trabajo en equipo	6	trabajo en equipo	14
	negociación	5	negociación	6	comunicación	12
Conocimientos	RRHH	9	Derecho laboral	12	psicológico	10
	necesidades del puesto	7	toda la empresa	8	reclutamiento, selección y contratación de personal	8
	características del puesto	7	administración de personal	7	planeación estratégica	8
Actitudes	liderazgo	14	positivo	10	dinamismo	18
	positivo	12	igualdad	7	servicio	9
	responsabilidad	12	servicio	6	confiable	7

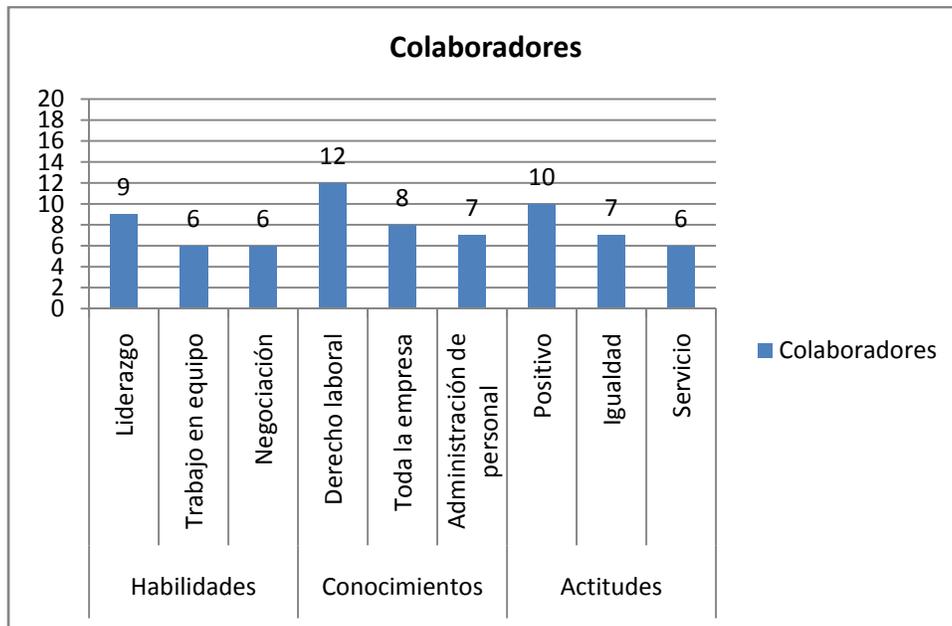
Con respecto a las habilidades gerenciales de los Directores de Recursos Humanos, el grupo gerencial se enfoca en la empresa, el grupo de colaboradores se enfoca en los trabajadores y el grupo de recursos humanos se enfoca en una combinación de funciones operativas y estratégicas.

**Gráfica No. 3**



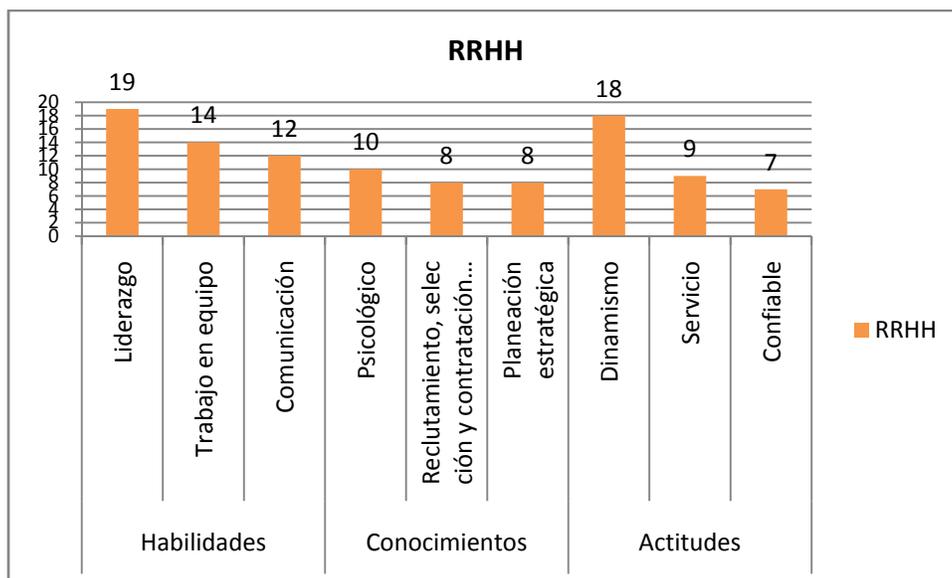
Al comparar los grupos de habilidades gerenciales en el grupo gerencial, ellos le otorgaron un mayor valor a las actitudes, puede deberse a que consideran muy importante su presencia en el trato con los colaboradores. El liderazgo es considerado una habilidad, pero también una actitud.

**Gráfica No. 4**



El grupo de colaboradores, le otorgó un mayor valor a los conocimientos que posee un Director de Recursos Humanos para el desempeño eficaz de su trabajo.

**Gráfica No. 5**



El grupo de recursos humanos se enfoca en el liderazgo y el dinamismo como las habilidades gerenciales que le otorgan mayor valor, consideran que les permiten desarrollar mejor su trabajo.

En síntesis se puede decir que el grupo gerencial, se orientó a seleccionar las habilidades gerenciales que debe poseer un Director de Recursos Humanos con relación a la empresa en su totalidad y cómo el Recurso Humano encaja en el desarrollo de la misma para el alcance de los objetivos organizacionales. Le otorgó mayor valor a la **actitud**.

El grupo de colaboradores de áreas en general, se enfocó en las habilidades gerenciales requeridas en el líder del departamento para todo lo relacionado con el beneficio del desempeño de las funciones de los trabajadores. Le brindaron mayor valor al **conocimiento**.

Con respecto al grupo de colaboradores del Área de Recursos Humanos, se dirigieron en elegir las habilidades gerenciales requeridas con todo lo relacionado al trabajo en equipo y fomentar el liderazgo, le dieron mayor importancia a la **habilidad**.

#### 4.6 Fortalezas del Director de Recursos Humanos, Según el Grupo de Recursos Humanos

Tabla No. 23

Fortalezas	%
liderazgo	22%
organización y planificación	20%
actitud de servicio	20%
generador de cambio	15%
objetividad	15%
ética	15%
respeto de los colaboradores	10%
recurso humano permite alcanzar los objetivos de la organización	7%
buenas relaciones interpersonales	6%

Consideran que el Director de Recursos Humanos debe poseer liderazgo para el desempeño de sus funciones, debe ser una persona ordenada y con actitud de servicio como las principales fortalezas que le permitan ser exitoso en la gestión, quiere decir que el grupo encuestado busca desarrollar su función sobre estas habilidades.

#### **4.7 Debilidades en un Director de Recursos Humanos, Según el Grupo de Recursos Humanos**

1. Ser operativo, que se enfoque en tareas que se llevan a cabo diariamente y que no dedique tiempo a planificar a mediano y largo plazo (estratégicamente), alineado a los objetivos generales de la organización.
2. No tener facilidad para establecer relaciones interpersonales adecuadas con los colaboradores.
3. No poseer un presupuesto adecuado para poder ejecutar sus planes de trabajo.

#### **4.8 Funciones Operativas del Director de Recursos Humanos, según el Grupo de Colaboradores del Departamento de Recursos Humanos**

- Es el responsable de la administración general del recurso humano de la empresa velando porque los procesos y procedimientos de contratación de personal, capacitación, evaluación del desempeño, clima laboral, organización y métodos y cumplimiento de normas y políticas de la empresa se lleven a cabo. (**conocimiento y habilidad**).
- Su responsabilidad es la obtención y análisis de la información del recurso humano y estructura de las divisiones que componen la corporación con la finalidad de identificar áreas de oportunidad y definir planes de acción enfocados a cubrirlas. (**conocimiento y habilidad**).

- Es el (la) responsable de proveer de recurso humano competente y adecuado a los puestos de trabajo. **(conocimiento)**
- Analizar y evaluar el clima organizacional para que sea apropiado y adecuado a las necesidades de la empresa y del RRHH. **(conocimiento).**
- Velar por el bienestar y desempeño laboral. Supervisar que se cumplan las normas disciplinarias y el proceso de p./nóminas. **(conocimiento).**
- Si consideramos que las personas son el principal recurso a “atraer, retener y optimizar” como generadores de valor económico para la empresa, el Director de RRHH como especialista en la gestión de las personas es una figura relevante dentro de la organización. **(conocimiento, habilidad y actitud).**
- Llevar a cabo programas de capacitación en base a diagnósticos de necesidades. **(conocimiento).**
- Es un departamento fundamental en la organización, que actúa como staff brindando asesoría a las diferentes áreas y que cumple con el objetivo de desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para generar una estructura administrativa eficiente. **(conocimiento).**
- Asimismo es el órgano encargado de dotar y desarrollar talento humano eficiente que mediante sus esfuerzos pueda alcanzar las metas organizacionales. Es a su vez el área que se preocupa y vela por la generación de oportunidades de progreso y satisfacción en el trabajo, que repercuten en un ambiente sano y agradable de trabajo. **(conocimiento, habilidad y actitud).**
- Integración, planificación, supervisión, y seguimiento de las actividades que realiza el departamento de RRHH. **(conocimiento y habilidad).**

- Administrar y dirigir el recurso humano en una organización, buscando la orientación al logro. Siendo un negociador entre el personal y la alta gerencia, velando siempre por los intereses correctos de ambas partes. **(conocimiento y actitud).**
- Responsable de atraer, retener y desarrollar el recurso humano dentro de la organización. **(conocimiento, habilidad y actitud).**
- Administración eficiente de todos los procesos de RRHH que incluye: sistema de remuneración, prestaciones, capacitación y desarrollo, Reclutamiento, selección e inducción; sistema de comunicación interno y externo; registros; relaciones laborales; políticas, manuales y procedimientos. **(conocimiento y actitud).**
- Es el responsable de la administración de los subsistemas de Recursos Humanos existentes en la organización, orientados a lograr procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo. **( habilidad y conocimiento).**

#### **4.9 Funciones Estratégicas del Director de Recursos Humanos, según el Grupo de Recursos Humanos**

- Es el encargado de administrar el recurso humano en la organización a través de brindar un servicio satisfactorio al cliente interno alineado a la estrategia de la organización y a la visión, misión y valores de la misma. **(actitud y conocimiento).**
- Es el responsable de proponer proyectos orientados a fortalecer la cultura de la Corporación en alineación con los objetivos que esta persigue. **(habilidad, conocimiento y actitud).**

- Apoyar a la gerencia general en la toma de decisiones estratégicas relacionados con el recurso humano. **(habilidad y conocimiento).**
- Es el encargado de visitar las divisiones con la finalidad de identificar sinergias y mejores prácticas y establecer planes de acción para la implementación de estas en las demás divisiones en que apliquen. **(habilidad y conocimiento).**
- Es el encargado de proporcionar información y retroalimentación a la Dirección Ejecutiva, a los Presidentes y a los Comités del Consejo de Administración. **(actitud).**
- Es en síntesis el área que vela por la orientación efectiva del recurso humano ligado a obtener la rentabilidad de la empresa. **(habilidad y conocimiento).**
- Asesorar a la alta gerencia sobre la correcta gestión de los recursos humanos de la empresa cumpliendo con una buena administración del mismo, las disposiciones legales del país, el desarrollo para los colaboradores que trabajan en la empresa, el cumplimiento de normas y políticas establecidas y generando motivación en los equipos de trabajo para mejorar la productividad y armonía de los equipos de trabajo. **(conocimiento, habilidad y actitud).**
- Es el encargado de administrar el recurso humano en la organización a través de brindar un servicio satisfactorio al cliente interno alineado a la estrategia de la organización es decir a la visión, misión y los valores de la misma. **(conocimiento, habilidad y actitud).**
- Lograr liderar positivamente al recurso humano, según la planeación estratégica de la empresa y/o necesidades de la misma dándole al recurso humano su lugar según corresponda como agente de mayor importancia en la empresa. **(actitud y habilidad).**

- Gestionar el cambio en las organizaciones, promover una cultura en la que se valore al recurso humano y se le “explota” de tal manera que pueda aportar todo su potencial a las organizaciones a las que pertenece en la búsqueda de los objetivos que estas persiguen. (**habilidad, conocimiento y actitud**).
- Es a su vez el gestor del cambio organizacional y promotor de la cultura organizacional que influyen directamente en la identificación del recurso humano con las metas de la organización. (**habilidad, conocimiento y actitud**).

#### 4.10 Especificaciones del puesto

Especificaciones		%		%		%		%
<b>Estudios</b>	Admón. de Empresas	45	Psicología. Ind. / Org.	30	Ingeniería Indus.	20	Otros	5
<b>Especialidad</b>	Admón. de RRHH	65	Psicología. Ind. / Org.	35	No respondió	0		
<b>Género</b>	Indiferente	100						
<b>Experiencia</b>	5 años	100						
<b>Paquetes de Computación</b>	Word avanzado	40	Excel avanzado	25	Power Point	25	Visio	10
<b>Conocimientos de otro idioma</b>	No es necesario	100						
<b>Recursos electrónicos</b>	Computadora	75	Paquetes de Computación	10	Proyector Multimedia	10	Fotocopiadora	5
<b>Recursos materiales</b>	Lapiceros, papel, marcadores entre otros	35	Pruebas Psicométricas	35	Libros	25	Otros	5

Especificaciones		%		%		%		%
<b>Recursos económicos</b>	Actividades culturales, sociales, varias	45	Beneficios a empleados	50	otros	5		
<b>Relaciones de Trabajo</b>	Con todo el personal	100						
<b>Relaciones de Trabajo</b>	Ministerio de Trabajo	40	Capacitadores externos	40 %	Bancos	10	Otros	10
<b>Equipo de Trabajo</b>	Desarrollo Humano	35	Selección y contratación	30	Pagos	30	Limpieza y mensajería	5

Existe claridad en cuanto a las tres profesiones que permiten desarrollar de una mejor forma el puesto y son ellas: Administración de Empresas, Psicología Industrial / Organizacional e Ingeniería Industrial; con especialidad en Administración del Recurso Humano y/ o Psicología. No existe identificación de género, ni se considera necesario hablar otro idioma.

Debe saber manejar equipo electrónico, así como también pruebas psicométricas. Leer sobre el Área de RRHH para tener mejores conocimientos y actualizaciones.

Dentro de los recursos económicos que administra se encuentra el desarrollo de actividades para los colaboradores y la búsqueda de beneficios y compensaciones para los mismos. Posee relaciones internas con todo el Recurso Humano de la empresa y externas con el Ministerio de Trabajo, capacitadores externos y bancos entre otros. Las áreas que integran el departamento son: desarrollo humano, selección y contratación de personal, pago al personal, mensajería y limpieza.

Todo lo anteriormente expuesto dependerá del tamaño de empresa, estrategia, cultura, número de colaboradores, rentabilidad, producto, entre otros.

En el Modelo de Construcción de una Empresa propuesto por Ulrich (1997) p 35 indica que para el desempeño de la tarea del profesional del área de Recursos Humanos, necesita realizar una combinación de procesos y administración operativa, así como desarrollar un papel estratégico alineado hacia el alcance de los objetivos organizacionales.

Coincide con los resultados del presente estudio donde el personal encuestado considera que el profesional de Recursos Humanos dentro de las habilidades gerenciales que debe poseer se encuentra ser un estratega, información proporcionada por el grupo de gerentes y el grupo de colaboradores en general, el grupo de colaboradores del Departamento de Recursos Humanos brinda información similar. Se puede observar con las Descripciones del Perfil del Puesto de Director de Recursos Humanos en la empresa del sector construcción, las personas que laboran en el área de Recursos Humanos están enfocadas en las funciones operativas, es menor la cantidad de definiciones enfocadas en la estrategia de la organización; sin embargo, a nivel teórico si tienen conciencia de la importancia de hacer una combinación de ellas para el buen desempeño de las funciones del departamento.

Para poder desempeñar el puesto de Director de Recursos Humanos es necesario poseer una combinación de Habilidades Gerenciales como: conocimientos en las funciones del departamento y las habilidades necesarias para aplicar esos conocimientos y mostrar actitud enfocada en desempeñar su trabajo en forma positiva, correcta y ética. La función general del Director de Recursos Humanos en el Sector Construcción, según los resultados obtenidos coincide con los aportes de autores citados en el marco teórico como: Robbins (2004) quien refiere que para poder desempeñarse en el campo laboral el profesional necesita: habilidades, conocimientos y actitudes.

El líder del Departamento de Recursos Humanos requiere de habilidades gerenciales para el desempeño de la variedad de funciones a su cargo. Punto en el que coinciden los tres grupos encuestados: gerentes, colaboradores en general y del área de recursos humanos. Refiere Vásquez (2002) la variedad de funciones y los resultados proporcionados por el personal que labora en el área de Recursos Humanos del Sector Construcción, como: conocimientos actualizados en procesos de selección y contratación de personal, capacitación, evaluación del desempeño, entre otros. Chiavenato (2002) hace mención que el profesional de esta área necesita implementar un proceso administrativo, legal y psicológico, funciones que coinciden con los aportes proporcionados por los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos del Sector Construcción y colaboradores en general.

## **5. PROPUESTA**

### **PERFIL DEL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS, SECTOR CONSTRUCCIÓN**

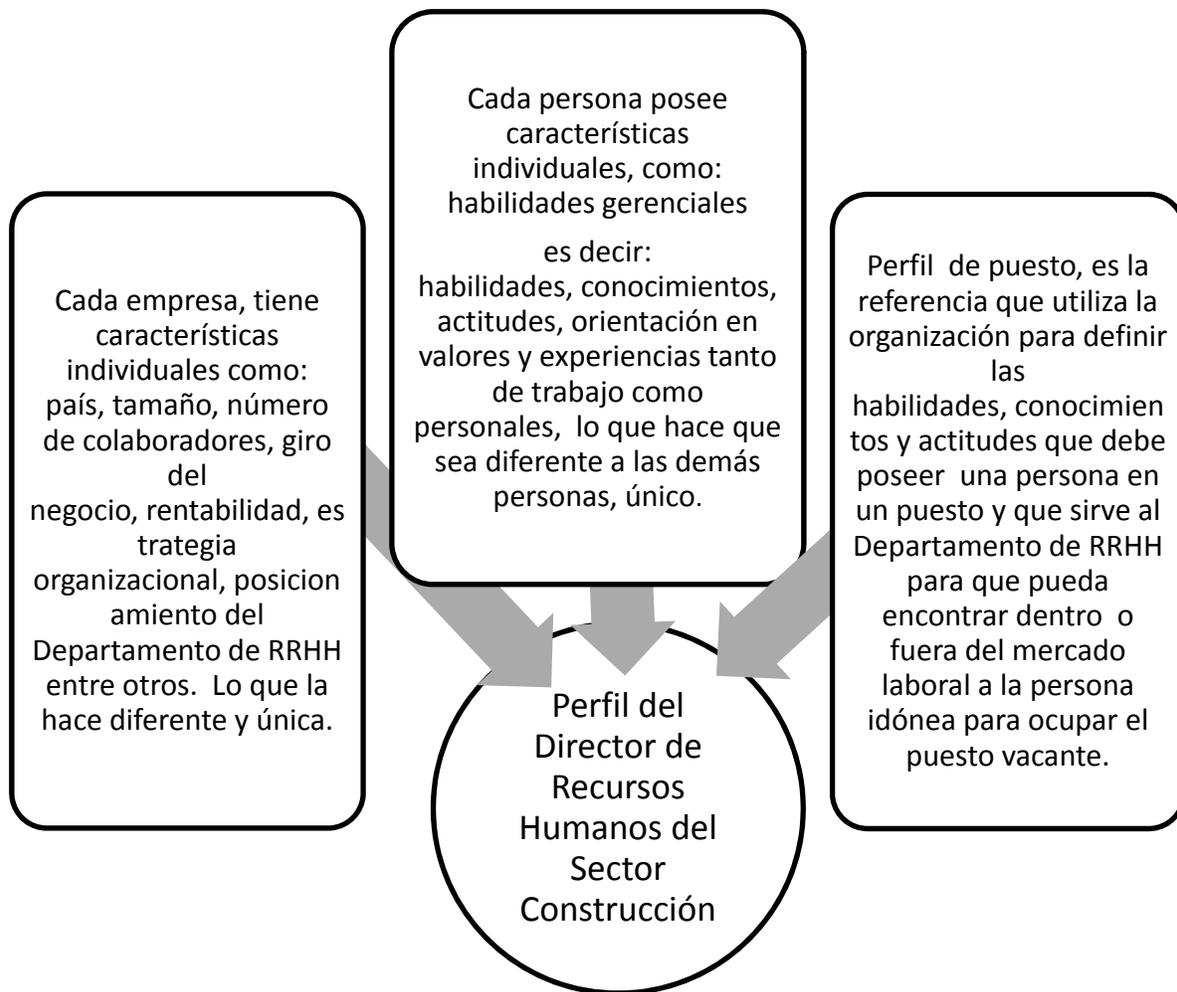
#### **5.1 Introducción**

El Director de Recursos Humanos en la Empresa del Sector Construcción, debe ser un gestor, en el amplio sentido de la palabra. Sus conocimientos, habilidades y actitudes deben abarcar todas las actividades a desarrollar en el departamento a cargo, pero sin necesidad de llegar a ser un especialista.

Dentro de los ámbitos en que se debe desenvolver se encuentran los siguientes: administrativo, psicológico, sociológico, financiero, informático y de marketing, entre otros. Para ello deberá ser capaz de: planificar, coordinar y liderar el desarrollo de los colaboradores en la empresa, en función de la estrategia y las necesidades de la organización.

Por lo tanto, el cumplimiento que demanda la función exigirá reunir: habilidades, conocimientos y actitudes que faciliten y garanticen la efectividad en tan trascendente función.

Cada Director de Recursos Humanos posee sus propias diferencias individuales como: habilidades, conocimientos y actitudes, orientación en valores y experiencias tanto de trabajo como personales lo que hace que posea características propias. Por su parte cada empresa posee sus diferencias individuales como: tamaño, número de colaboradores, giro del negocio, rentabilidad, estrategia organizacional, posicionamiento del Departamento de RRHH entre otros. El perfil del puesto permitirá una más rápida y por ende efectiva adecuación puesto-persona. Es decir disponer de la persona adecuada, en el momento adecuado para el puesto adecuado. Permitiendo un grado de ajuste efectivo.



## 5.2 Beneficios

Con base a la información obtenida en la investigación realizada y la información bibliográfica consultada, se puede decir que un perfil de puesto es una herramienta que permite a la organización tener claramente definidas las habilidades gerenciales que debe poseer un profesional para ocupar determinado puesto, pero también brinda la oportunidad al profesional de conocer las fortalezas y áreas de oportunidad que debe conservar y poseer para el buen desempeño de las funciones que el puesto demanda. En el caso específico de esta investigación, el perfil del puesto que se analizó es el que se refiere al Director de Recursos Humanos del sector construcción.

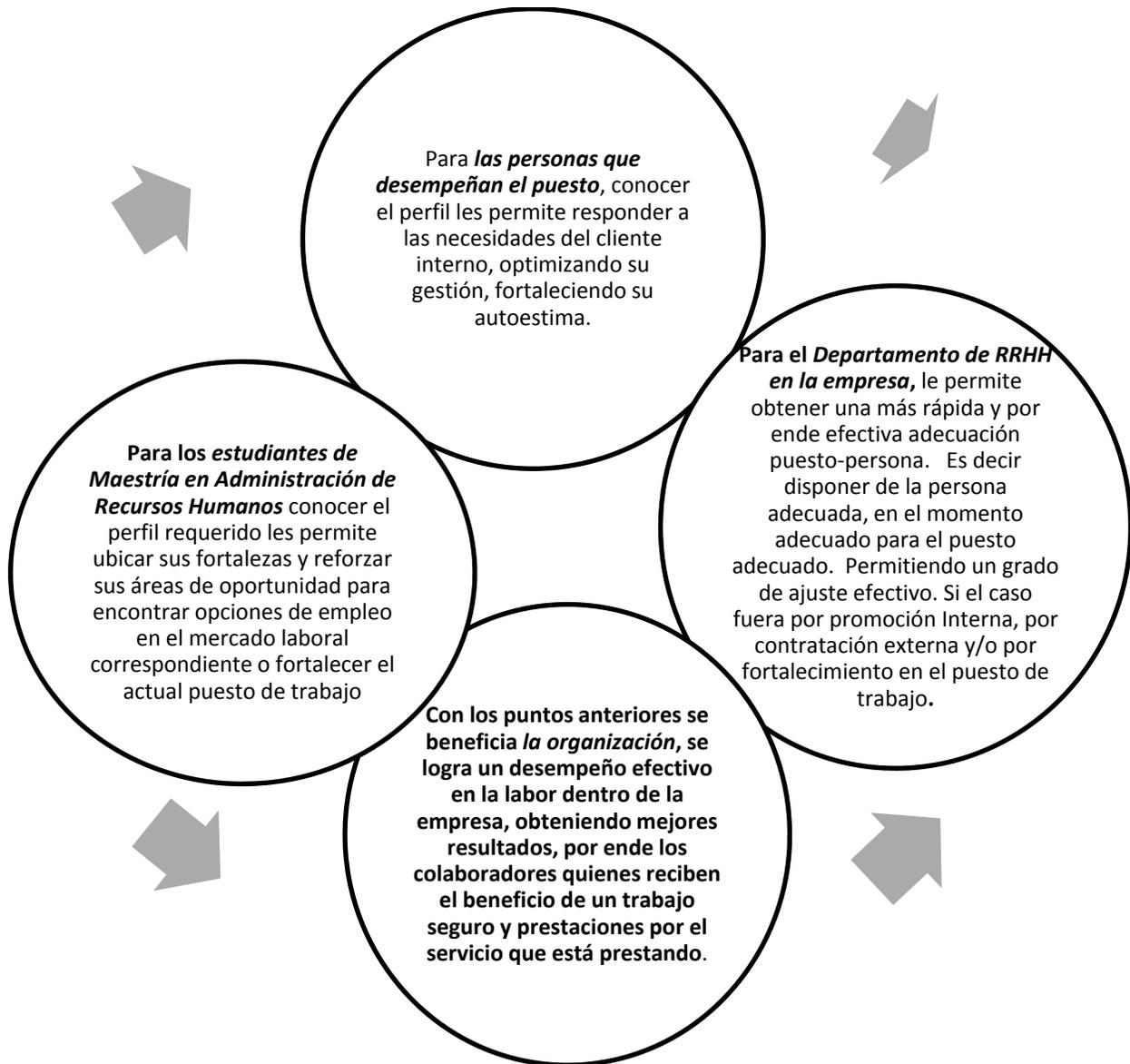
Para las personas que desempeñan este puesto, conocerlo les permite responder a las necesidades del cliente interno optimizando su gestión, obteniendo como resultado un clima laboral satisfactorio, que se verá manifestado a través de: menor rotación de personal, desarrollo y potencialización del recurso humano, mejores niveles en los índices de producción, mayor porcentaje en el alcance de metas, entre otros. Los resultados obtenidos benefician a la organización y a los colaboradores que laboran en las empresas pertenecientes al sector construcción porque reciben reconocimiento monetario y afectivo a su labor dentro de la empresa fortaleciendo su autoestima.

Dentro de las fortalezas que un Director de Recursos Humanos del sector construcción debe poseer, según el cliente interno que participó en este estudio, se encuentra: el liderazgo, la organización y planificación de actividades, funciones y proyectos, la actitud de servicio, agente generador de cambio, una persona objetiva y ética en el desempeño de la gestión laboral. Capaz de identificar y desarrollar las áreas de oportunidad que posee ante las habilidades gerenciales requeridas por el cliente interno para el desempeño efectivo del puesto a cargo.

Algunas de las debilidades del Director de Recursos Humanos que debe superar para el buen desempeño de su gestión lo constituye: centrarse en desempeñar funciones operativas importantes como: reclutamiento y selección, pago de sueldos y salarios, trámites administrativos en general y vincularlas con funciones estratégicas como: planificación a mediano y largo plazo, retención del talento humano, el desarrollo y crecimiento del mismo dentro de la organización, apoyo a la organización en el alcance de los objetivos organizacionales a través de la alineación del recurso humano, entre otros.

A medida que el Departamento de Recursos Humanos dentro de la empresa vaya logrando el equilibrio entre el desarrollo de funciones operativas y estratégicas podrá tener un mejor posicionamiento dentro de la organización y por ende el

recurso humano se encontrará más potencializado y satisfecho en el desempeño de sus funciones.



### 5.3 Objetivo

Recopilar e integrar un perfil de puesto para el Director de Recursos Humanos del sector construcción con base a la información bibliográfica y de campo obtenida en el presente estudio de investigación para que la persona a cargo del departamento dentro de la empresa conozca lo que se requiere desarrolle dentro en su puesto de trabajo.

## **5.4 Perfil del Puesto**

### **5.4.1 Profesional con grado de licenciatura en las áreas de:**

- a. Administración de Empresas
- b. Psicología Industrial / Organizacional
- c. Ingeniería Industrial

**Especialidad a nivel de maestría en:** Administración de Recursos Humanos y/o en Psicología Industrial / Organizacional.

**5.4.2 Género:** es indiferente.

**5.4.3 Experiencia:** aproximadamente cinco años para administrar adecuadamente el área de Recursos Humanos.

### **5.4.4 Requisitos deseables:**

Manejo de paquetes de computación como: Word avanzado, Excel avanzado, Power Point, Visio, entre otros.

### **5.4.5 Habilidades gerenciales**

#### **a. Habilidades**

Las habilidades le van a permitir al Director de Recursos Humanos desarrollar las actividades propias del departamento y el alcance de los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo. En pocas palabras, brillar en el desempeño de sus funciones. Ser reconocido dentro de la organización en todos los niveles jerárquicos y cuantificar su efectividad a través de la disminución de la rotación de personal, mayor índice de motivación y satisfacción laboral, incremento de los niveles de productividad, entre otros.

El profesional a cargo de liderar el Departamento de Recursos Humanos del sector construcción es el encargado de conducir el cambio, innovando y

transformando permanentemente su entorno. Deberá solucionar problemas relacionados con el recurso humano y dedicarse sobre todo a prevenir situaciones conflictivas de mayor magnitud.

La industria de la construcción es un negocio dinámico por lo tanto exige que el líder del departamento guíe al recurso humano, lo motive a través del trabajo en equipo y el trazo efectivo de la estrategia que mejor se adecue para la alineación y alcance de los objetivos departamentales, organizacionales y estratégicos de la empresa, por medio de una adecuada comunicación y negociación.

Las habilidades se refieren a todo lo que la persona es capaz de hacer, que muchas veces ha desarrollado a través de la experiencia.

### ***Habilidades que Debe Poseer un Director de Recursos Humanos del Sector Construcción***

<b><i>Habilidades</i></b>	<b><i>Aplicación</i></b>
<b><i>Liderazgo</i></b> , es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.	Guiar y desarrollar las habilidades de liderazgo en el RRHH de la empresa hacia el alcance de objetivos y metas.
<b><i>Trabajo en Equipo</i></b> , cuando un grupo de personas trabajan juntas para lograr el alcance de determinado objetivo o desarrollo de proyecto, aprovechando las fortalezas de todos los integrantes.	Lograr que los departamentos se integren adecuadamente para el alcance de las metas propuestas, fortalecer el liderazgo.
<b><i>Negociación</i></b> , es el proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos.	Para la toma de decisiones, la implementación de beneficios de los empleados, resolución de conflictos.
<b><i>Comunicación</i></b> , una de las formas en que las personas interactúan entre sí, estableciendo lazos; existen muchas formas de comunicación, gestual, a través de los signos, verbales, escritas, entre otros.	Medios creados para fomentar la comunicación interna como: la cartelera informativa, boletines, cartas, correos electrónicos, entre otros.

<b>Habilidades</b>	<b>Aplicación</b>
<b>Estratega</b> , es la persona que elige un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.	Con base a la estrategia de la empresa se establecen las acciones a tomar como: fomentar la comunicación, capacitación técnica y enfoque en general de RRHH
<b>Motivador</b> , es la persona que utiliza diversos estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación.	Desarrollar actividades como: fomentar el deporte, celebración de cumpleaños, convivios, capacitaciones, etc.

## b. Conocimientos

Una de las áreas de oportunidad del puesto lo constituye el rubro de conocimiento. Existe una variedad de funciones que debe desempeñar en el Departamento de Recursos Humanos del sector construcción, la persona a cargo del departamento, están divididas en dos grandes rubros que son: operativas y estratégicas

Debe tener conocimiento de todas las áreas no sólo de la empresa sino del departamento a cargo. En el sector construcción es necesario que el profesional del área se enfoque en: el negocio y el funcionamiento de la empresa donde presta los servicios y en las áreas: derecho laboral, psicología y administración que es donde se centra principalmente su tarea, sin perder de vista la planeación estratégica del mismo.

### Conocimientos que Debe Poseer un Director de RRHH del Sector Construcción

<b>Conocimientos</b>	<b>Aplicación</b>
<b>Funcionamiento de toda la Organización</b> , este rubro va depender de cada empresa, rentabilidad, departamentos que la integran, número de colaboradores, estrategias de la empresa y del Departamento de Recursos Humanos, etc. (Función estratégica)	Conocer el giro del negocio, el producto, los resultados financieros, campañas del área de mercadeo y ventas, estrategia organizacional, proyectos, entre otros.

<b>Conocimientos</b>	<b>Aplicación</b>
<b>Específicos del área de Recursos Humanos</b> , va depender al igual que el punto anterior de cada empresa, tamaño, rentabilidad, número de colaboradores, estrategia, tamaño del Departamento de Recursos Humanos, entre otros. (Función operativa)	Reclutamiento y selección, contratación, pago a empleados, capacitación, seguridad industrial, plan de compensación y beneficios, plan de carrera, cultura organizacional, clima laboral, entre otros.
<b>Planeación Estratégica</b> , proceso por medio del cual los líderes de la organización predicen el futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzar la visión, misión y objetivos de la organización. (Función estratégica)	Con base a la Planeación Estratégica de la organización se establece como el recurso humano encaja en la misma para que futuro planeado se pueda hacer realidad.
<b>Derecho Laboral</b> , conjunto de principios y normas jurídicas que regulan las relaciones empleados, empleador. (Función operativa)	Se refiere a la elaboración y puesta en práctica del reglamento interior de trabajo en la empresa, la elaboración de los contratos de trabajo, acuerdo entre empleados-empresa, pago de prestaciones laborales acorde a lo establecido por la ley del país, entre otros.
<b>Psicología</b> , ciencia que estudia la conducta humana. (Función estratégica)	Estimular a los empleados, apoyarlos, escucharlos, motivarlos, fortalecer su autoestima, buscar desarrollar planes de carrera, mejora de prestaciones laborales, entre otros.
<b>Administración</b> , consiste en la forma de coordinar las actividades de trabajo de modo que se desarrollen de manera eficiente y eficaz con personas y a través de ellas. (Función operativa)	La elaboración de manuales, procesos, procedimientos, perfiles de puestos, descriptores de puestos que permiten desarrollar el trabajo diario de una forma eficiente y eficaz.

### c. Actitudes

El rol del Director de Recursos Humanos se centra en la persona, debe desarrollar actitudes estrechamente relacionadas hacia el recurso humano y hacia su persona. Por lo tanto es indispensable que deba conocerse a sí mismo, ser capaz

de controlar sus emociones, reconocer la modalidad para influir en los demás, en cuanto al trato con las personas, deberá ser flexible mostrando actitud positiva, actitud de servicio, dinamismo, responsable y sobre todo una persona confiable para que el recurso humano se sienta fortalecido y apoyado por el profesional.

El rubro actitud es un reto para el profesional de área de Recursos Humanos porque debe lograr tener bajo control sus propias emociones, pensar y razonar antes de actuar para ser efectivo en el trabajo con los demás. Sólo controlando sus propias emociones logrará ser efectivo y podrá guiar a los líderes de la organización en su relación diaria con los colaboradores que les reportan. Podrá tomar decisiones en forma objetiva, ética, dentro de los parámetros establecidos en la empresa.

### **Actitudes que Debe Poseer un Director de Recursos Humanos del Sector Construcción**

<b>Actitudes</b>	<b>Aplicación</b>
<b>Actitud positiva</b> , forma de actuar de un individuo para hacer las cosas, buscando hacerlo con un enfoque positivo.	Mostrar una actitud positiva a los colaboradores, buscar el lado agradable de las cosas, responder positivamente, entusiasta, amable, etc.
<b>Servicio</b> , se refiere a una actividad realizada sobre un producto intangible, suministrado por el cliente	Es importante brindar servicio a las necesidades de los colaboradores como: resolución de dudas, presentar alternativas de solución a inconvenientes que se presenten en el desarrollo de su trabajo, entre otros.
<b>Dinámico</b> , se refiere a la conducta proactiva, con energía, emprendedora de un individuo.	Deberá demostrar energía en el desempeño de sus funciones y las actividades que desarrolla para romper con la monotonía del trabajo diario que se desarrolla en la empresa.
<b>Confiable</b> , se refiere al grado de seguridad que se percibe en el individuo.	Permitirá el acercamiento de las personas hacia la figura del Director de Recursos Humanos, porque es una persona que inspira confianza en los colaboradores.

<b>Actitudes</b>	<b>Aplicación</b>
<b>Ética y responsabilidad</b> , reconocer y responder a las propias inquietudes y las de los demás. Mejorar los rendimientos en el tiempo y recursos propios del cargo que se tiene. Reportar las anomalías que se generan de manera voluntaria o involuntaria.	Cumplir con todo lo que se compromete con los empleados, actuar con base a las normas establecidas en la empresa.

### 5.5 Recursos que Necesita para Desempeñar su Puesto

Es importante hacer mención que los recursos que necesita el Director de Recursos Humanos del Sector Construcción dependerá de la empresa, tamaño, cantidad de personal, estrategia organización, posicionamiento del departamento de dentro de la organización, tamaño del departamento, entre otros.

#### a. Manejo de Equipo

<b>Descripción</b>	<b>Aplicación</b>
Computadora en versión desktop o laptop	Para desarrollo de proyectos del área, planes de capacitación, presentaciones al personal, libros sobre recursos humanos electrónicos, correo electrónico, lectura de publicaciones científicas, e-learning, entre otros
Paquetes de Computación, Windows, Visio, Programa de Nóminas y Planillas.	Elaboración de escalas salariales, control de personal, pago de planillas, elaboración de organigramas, proyectos, entre otros.
Proyector Multimedia	Proyección de proyectos, capacitación, transmisión de propuestas, etc.
Cámara para Videoconferencias	Para participar en actividades con personas fuera de la empresa, comunicación visual con empresas, otros departamentos fuera de la organización, etc.
Fotocopiadora	La utilizará para impresión y copias de proyectos, propuestas, información al personal, etc.

**b. Materiales**

Descripción	Aplicación
Lapiceros, lápices, marcadores, papel, folders, entre otros	Cursos de capacitación, material para empleados, elaboración de manuales y demás actividades del departamento.
Pruebas psicométricas	Aplicación de procesos de reclutamiento y selección de personal y desarrollo del personal en la empresa, ascensos, etc.
Libros	Relacionados con el tema de RRHH para desarrollar y actualizar conocimientos sobre el área.

**c. Económicos**

Descripción	Aplicación
Costos por montaje de actividades deportivas, sociales y culturales.	Para desarrollo de actividades que fomentan la cultura organizacional, relaciones interpersonales, motivación del personal, identificación con la organización, entre otros.
Beneficios y compensación a empleados	Pago de sueldos y salarios al personal, beneficios a los empleados como: seguro de gastos médicos, economato, uniformes, entre otros.

**d. Humano**

Descripción	Aplicación
Integrantes del equipo de trabajo que le reportan directamente	Todos trabajando en sintonía con los objetivos del departamento y de la organización. Encargados de las áreas de: desarrollo humano, selección y contratación de personal, pago de sueldos y salarios, limpieza de instalaciones, mensajería y el líder a cargo.

## 5.6 Relaciones de Trabajo

- a. **Internas:** con todo el personal que labora dentro de la empresa.
- b. **Externas:** Ministerio de Trabajo, capacitadores externos, bancos, y con todas las personas que le puedan ofrecer programas de beneficio a los colaboradores, entre otros.

La propuesta del Perfil de Director de Recursos Humanos es viable si las personas a cargo del Área de Recursos Humanos en la empresa analizan a detalle, sus fortalezas y áreas de oportunidad; si interactúan con el grupo gerencial y de colaboradores en general y logran entrelazar los requerimientos del cliente interno y la planificación de las acciones del departamento.

Se considera necesario tomar en cuenta que cada persona tiene sus propias habilidades, conocimientos y actitudes lo que la hace distinta y cada empresa tiene sus propias particularidades, lo que también la hace única.

## CONCLUSIONES

1. La investigación realizada permitió definir habilidades gerenciales que debe tener el Director de Recursos Humanos del Sector Construcción, tales como: liderazgo, trabajo en equipo, negociación, comunicación entre otros.
2. La persona a cargo de dirigir el Departamento de Recursos Humanos en el Sector Construcción, desarrolla una serie de funciones operativas; sin embargo en los resultados obtenidos en el presente estudio, los grupos participantes consideran necesario el desarrollo adicional de una serie de funciones estratégicas, para convertir la estrategia organizacional en acciones.
3. El liderazgo y el trabajo en equipo son las dos habilidades gerenciales en que coincidieron los tres grupos participantes en el estudio. Se justifica mencionar que el liderazgo es clasificado por el grupo de colaboradores en general y de recursos humanos como una habilidad, mientras que el grupo gerencial lo clasifica como una actitud. Se estima necesario para el buen cumplimiento del puesto de Director de Recursos Humanos del Sector Construcción poseer: la habilidad, el conocimiento y la actitud de un líder.
4. En el Perfil del Director de Recursos Humanos se determina que debe conocer el funcionamiento de la empresa, manejar aspectos específicos de recursos humanos como: planeación estratégica, derecho laboral, psicología, administración, entre otros. Además debe mostrar actitud positiva, atender a las necesidades de los clientes internos, ser dinámico, confiable, ético y responsable.

## RECOMENDACIONES

1. A las personas que dirigen las empresas del Sector Construcción, se les recomienda que los resultados obtenidos en la presente investigación, sean analizados para identificar los puntos de vista del sector gerencial, de colaboradores en general y de recursos humanos que participaron en el estudio.
2. Se sugiere al profesional del área conocer el giro del negocio de la empresa y la estrategia organizacional. El conocimiento le servirá de base para orientar y alinear las funciones operativas del departamento hacia el alcance de la estrategia organizacional, haciendo efectivos los procesos de recursos humanos.
3. Se considera importante que las empresas del Sector Construcción, lleven a cabo reuniones de equipos de trabajo con los colaboradores que integran la organización, lideradas por el Director de Recursos Humanos, con el objetivo de intercambiar ideas gerenciales para optimizar el desempeño de las funciones del puesto, tomando como base la información propuesta en este estudio.
4. Al profesional líder del Departamento de Recursos Humanos del Sector Construcción, se le recomienda conocer a profundidad el perfil del puesto desarrollado en este estudio, para hacer efectiva su actividad laboral en la empresa a través de identificar sus habilidades gerenciales. Conocer el perfil del puesto le permitirá enfocarse en los requerimientos de su cliente interno y actuar con base a sus expectativas laborales.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Achaerandio Suazo, Luis. ***Iniciación a la Práctica de la investigación.*** Universidad Rafael Landívar. Guatemala. 1988
2. Alcorlo Jurado, Juan Miguel y Cantera Herrero, Javier. ***Perfil del Director de Recursos Humanos en el nuevo Milenio.*** Centro de Investigación de Recursos Humanos. Madrid 2002
3. Ariza, Morales y Morales. ***Dirección y Administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica.*** Editorial Mc Graw Hill. México. 2004
4. Armstrong, Michael. ***Gerencia de Recursos Humanos.*** Editorial Legis. Bogotá, Colombia. 1991
5. Cantera Herrero, Javier y Alcorlo Jurado Juan Miguel. ***Perfil ocupacional y competencial del Director de Recursos Humanos en el nuevo Milenio.*** España. 2002
6. Carmona Carles, María Antonia. ***Funciones y Perfil del Director de RRHH.*** Pitagora Advance. Barcelona 2007.
7. Cevallos Osorio, Jaime (1969) ***Los recursos humanos en la rama de la construcción; la educación, los profesionistas, el mercado de trabajo e industria de la Construcción.*** UNAM. México, 1969
8. Cifuentes Medina, Edeliberto. ***La Aventura de Investigar: El Plan y la Tesis.*** Editorial Magna Terra Editores. Guatemala. 2003
9. Chiavenato, Idalberto. ***Gestión del Talento Humano,*** el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. 2002
10. Chruden, Herbert y Sherman, Arthur. ***Administración de Personal.*** Compañía Editorial Continental. México. 1985
11. ***Enciclopedia Microsoft® Encarta®*** Online 2008  
<http://es.encarta.msn.com> © 1997-2008 Microsoft
12. Gama, Elba. ***Bases para el análisis de puestos.*** Santa Fe de Bogotá. Editorial el Manual Moderno, S.A. de C.V.
13. Goleman, Daniel y Cheriss, Cary. ***La Inteligencia Emocional en la empresa.*** Editorial Kairos/ Barcelona 2005

14. Hellriegel, Don, Jackson, Susan y Slocum, John. **Administración: Un enfoque basado en Competencias**. Editorial Thomson Learning. Colombia. 2002
15. Hernandez, Fernández y Baptista. **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill. México. 2002
16. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. **Gestión del Recurso Humano por Competencia Laboral**. Guatemala. C.A. 2007
17. Ivancevich, John. **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw Hill. México. 2004
18. Ivancevich, John M, Konopaske, Robert. Y Matteson, Michael T. **Comportamiento Organizacional**. Editorial Mc Graw Hill. México. 2006
19. Kantz, Daniel y Kahn, Robert. **Psicología Social de las Organizaciones**. Editorial Trillas. México. 1989
20. Landy, Frank, Conte Jeffrey. **Psicología Industrial**. Editorial Mc Graw Hill. México 2004
21. León Porras, Christian Jean Paul. **El rol fundamental del Psicólogo en la Administración de Recursos Humanos para las organizaciones del siglo XXI**. Artículo publicado en [www.areasrh.com](http://www.areasrh.com) 2007
22. Mayen, Sofía. **Identificación de las competencias laborales de los puestos tipo del departamento de Servicio al Cliente de una empresa de telecomunicaciones**. URL. Guatemala 2007
23. Maxwell, John. **Liderazgo Eficaz**. Editorial Vida. Estados Unidos. 2005
24. Mollins, Irene. **El Director de Recursos Humanos. Funciones y Perfil del Director de Recursos Humanos**. 2008
25. Mintzberg, Henry y Quinn, James Brian. **El proceso Estratégico**. Prentice Hall México. 1993
26. Pernia Hoyos, Nuvia. **Perfil del Gerente de RRHH, especialmente enfocado hacia la motivación propia para proyectarse así a los empleados**. Revista de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. N° 3. pag. 331-332. Carabobo. Venezuela. 2007

27. Piriz., Raúl (s/f). ***Nuevas vías en la gestión de Recursos Humanos.*** Artículo publicado en [www.rrhmagazine.com](http://www.rrhmagazine.com)
28. Porter, Michael. ***Estrategia Competitiva.*** Compañía Editorial Continental. Estados Unidos. 1982
29. Robbins, Stephen P. ***Administración.*** Editorial Pearson / Prentice Hall México. 1987
30. Robbins, Stephen P. ***Comportamiento Organizacional.*** Editorial Pearson / Prentice Hall. México. 2004
31. Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. ***Administración.*** Editorial Pearson / Prentice Hall México. 2005
32. Rodas Olga. ***Introducción a la Estadística.*** Apuntes de Estadística. Guatemala. 2006
33. Ulrich. David. ***Recursos Humanos Champions.*** Editorial Gránica, Argentina. 1997
34. Van Dijk, Teun. ***Tipos de Conocimiento en el procesamiento del Discurso. Desafíos del Nuevo Milenio.*** Chile. 2002
35. Vásquez Alvear, Wildert. ***Nuevo Director de Recursos Humanos.*** Colombia 2002
36. Weihrich, Heinz y Koontz, Harold. ***Administración. Una Perspectiva Global.*** Editorial Mc Graw Hill. México. 1994
37. Zepeda, Fernando. ***Psicología Organizacional.*** Editorial Pearson. México. 1999
38. Zúñiga, Guillermo A. ***Técnicas de estudios e investigación bibliográfica.*** Editorial Impre offset Oscar De león Palacios. Guatemala. 1992

## Anexos

---

## *Instrumento No. 1*

### FICHA TECNICA

<b>NOMBRE</b>	Instrumento No. 1 Encuesta de respuesta cerrada
<b>AUTOR</b>	Silvia Poggio de Herrera
<b>OBJETIVO</b>	Conocer las percepciones de los gerentes generales y colaboradores en general sobre las habilidades gerenciales que debe tener un Director de RRHH del sector construcción
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	Individual o colectiva.
<b>DURACIÓN</b>	Variable, no más de 25 minutos.
<b>APLICACIÓN</b>	Puede ser aplicado a cualquier persona en el ámbito laboral.
<b>FACTORES QUE MIDE</b>	Conocimiento, liderazgo, actitud positiva, alcance de metas, relaciones interpersonales, comunicación, estrategia, ética, planificación y desarrollo de proyectos y trabajo en equipo.

1	<b>Encuesta</b>	Puesto:	Gerente <input type="checkbox"/>	Colaborador <input type="checkbox"/>
---	-----------------	---------	----------------------------------	--------------------------------------

**Instrucciones:** Con el objetivo de conocer las habilidades, conocimientos y actitudes que debe tener un Director o Gerente de Recursos Humanos en las empresas del sector construcción, se ha elaborado la presente encuesta. La información obtenida será administrada en forma confidencial. Mucho le agradeceremos marcar con una "X" la casilla que a su criterio mejor refleje su forma de pensar. Las iniciales que aparecen en las casillas significan: MI = Muy importante; I = Importante; PI = Poco Importante y NI = No Importante.

<b>1. Conocimiento:</b>		MI	I	PI	NI
a)	Conocimiento en la Gestión de Empresa.				
b)	Conocimiento Interno de la Empresa.				
c)	Conocimiento Laboral Vigente				
d)	Conocimiento de lo que sucede fuera de la Empresa.				
e)	Conocimiento y aplicación de los procesos de RRHH.				
<b>Subtotal</b>					
<b>2. Liderazgo</b>		MI	I	PI	NI
a)	Influye positivamente en los colaboradores.				
b)	Convince a las personas sin ejercer autoridad.				
c)	Dirige al recurso humano al desarrollo del talento.				
d)	Busca la satisfacción de las necesidades de los empleados.				
e)	Estimula las fortalezas de los colaboradores.				
<b>Subtotal</b>					
<b>3. Actitud Positiva</b>		MI	I	PI	NI
a)	Motiva a las personas que trabajan en la empresa				
b)	Crea un ambiente agradable de trabajo				
c)	Es una persona que demuestra entusiasmo				
d)	En general siempre busca el lado positivo de las situaciones				
e)	Ante las dificultades, busca las oportunidades				
<b>Subtotal</b>					
<b>4. Alcance de metas</b>		MI	I	PI	NI
a)	Alcanza los objetivos trazados por el departamento a cargo.				
b)	Informa claramente para el alcance demetas trazadas en tiempo				
c)	Elabora planes de trabajo, los pone en marcha según cronograma				
d)	Retroalimenta a los colaboradores para ser efectivos en su trabajo.				
e)	Cumple con las acciones a que se compromete.				
<b>Subtotal</b>					
<b>5. Relaciones Interpersonales</b>		MI	I	PI	NI
a)	Fomenta las relaciones interpersonales entre los colaboradores.				
b)	Respeto a las personas.				
c)	Es un buen negociador				
d)	Busca que las personas resuelvan sus dificultades mediante el diálogo abierto.				
e)	Respeto los derechos y deberes de las personas.				
<b>Subtotal</b>					

2		MI	I	PI	NI
<b>6. Comunicación</b>					
a)	Realiza conversaciones con todos los colaboradores de la emp.				
b)	Participa en reuniones periodicas con los ejecutivos de la emp.				
c)	Redacta informes sobre actividades del departamento de RRHH				
d)	Envia información al personal a través de correo electrónico.				
e)	Publica información en carteleras para conocimiento de todos.				
<b>Subtotal</b>					

7. Estrategia		MI	I	PI	NI
a)	Constantemente busca alinear el RRHH a la estrategia de la emp.				
b)	Conoce las fortalezas y debilidades de la organización				
c)	Esta informado de las diversas acciones del giro del negocio				
d)	El plan de capacitación está alineado a los requerimientos del negocio				
e)	El recurso humano es contratado acorde a la estrategia de la empresa				
<b>Subtotal</b>					

8. Etica		MI	I	PI	NI
a)	Actúa con base a la Ética de la organización				
b)	Cumple a lo que se compromete				
c)	Tiene políticas éticas claramente definidas				
d)	Toma decisiones con base a lo que es correcto				
e)	Acepta los errores que comete				
<b>Subtotal</b>					

9. Planificación y Desarrollo de Proyectos		MI	I	PI	NI
a)	Planifica Proyectos de recursos Humanos				
b)	Desarrolla los proyectos que planifica				
c)	Cumple las fechas establecidas				
d)	Involucra a las personas para el desarrollo del proyecto en marcha				
e)	Realiza mejora continua a los proyectos que pone en marcha				
<b>Subtotal</b>					

10. Trabajo en Equipo		MI	I	PI	NI
a)	Forma equipos de trabajo				
b)	Involucra a las personas para realizar trabajo en equipo				
c)	Sabe trabajar en equipo				
d)	Crea un ambiente de apoyo para realizar trabajo en equipo				
e)	Aplica diversas técnicas para fomentar el trabajo en equipo				
<b>Subtotal</b>					

<b>3</b>	<b>MANEJO EXCLUSIVO DEL EVALUADOR</b>
----------	---------------------------------------

<b>Integración de Resultados</b>		<b>MI</b>	<b>I</b>	<b>PI</b>	<b>NI</b>
1	Conocimiento				
2	Liderazgo				
3	Actitud Positiva				
4	Alcance de Metas				
5	Relaciones Interpersonales				
6	Comunicación				
7	Estrategia				
8	Etica				
9	Planificación y Desarrollo de Proyectos				
10	Trabajo en Equipo				
<b>TOTAL</b>					

## *Instrumento No. 2*

<b>NOMBRE</b>	Instrumento No. 2 Encuesta de respuesta abierta
<b>AUTOR</b>	Silvia Poggio de Herrera
<b>OBJETIVO</b>	Conocer las percepciones de los gerentes generales y colaboradores en general sobre las habilidades gerenciales que debe tener un Director de RRHH del sector construcción
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	Individual o colectiva.
<b>DURACIÓN</b>	Variable, no más de 25 minutos.
<b>APLICACIÓN</b>	Puede ser aplicado a cualquier persona en el ámbito laboral.
<b>FACTORES QUE MIDE</b>	Habilidades Conocimientos Actitudes

## ENCUESTA

Puesto:  Gerente  Colaborador

Instrucciones: Con el objetivo académico de recabar información con respecto a las habilidades, conocimientos y actitudes que debe tener un Director o Gerente de Recursos Humanos para el desempeño de sus funciones, deseo solicitar a usted pueda responder las siguientes preguntas de opinión, según su experiencia como gerente o colaborador. La información será administrada en forma confidencial.

<b>1. ¿Qué habilidades considera que un Director de Recursos Humanos debe tener para realizar su trabajo?</b>	
1.1	
1.2	
1.3	
1.4	
1.5	
1.6	
1.7	
1.8	
1.9	
1.10	

<b>2. ¿Qué conocimientos debe tener un Director de Recursos Humanos para la ejecución de su trabajo?</b>	
2.1	
2.2	
2.3	
2.4	
2.5	
2.6	
2.7	
2.8	
2.9	
2.10	

<b>3. ¿Qué actitudes debe poseer un Director de Recursos Humanos para el desempeño de su trabajo?</b>	
3.1	
3.2	
3.3	
3.4	
3.5	
3.6	
3.7	
3.8	
3.9	
3.10	

## *Instrumento No. 3*

<b>NOMBRE</b>	Instrumento No. 3 Entrevista Semi-Estructurada
<b>AUTOR</b>	Silvia Poggio de Herrera
<b>OBJETIVO</b>	Conocer las percepciones de los colaboradores que laboran en el departamento de RRHH sobre las habilidades gerenciales que debe tener un Director de RRHH del sector construcción
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	Individual o colectiva.
<b>DURACIÓN</b>	Variable, pero no más de 25 minutos.
<b>APLICACIÓN</b>	Puede ser aplicado a cualquier persona en el ámbito laboral.
<b>FACTORES QUE MIDE</b>	Habilidades Conocimientos Actitudes Fortalezas y debilidades del Director de RRHH Opiniones sobre el perfil del Director de RRHH

# ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

Puesto: Director  
Colaborador

**Instrucciones:** Mucho le agradeceré responder las siguientes preguntas, según su experiencia a cargo de un departamento de RRHH.

1. ¿Cuáles considera que son las habilidades que debe tener un Director o Gerente de Recursos Humanos?
2. ¿Cuáles considera que son los conocimientos deseables en una Director o Gerente de Recursos Humanos?
3. ¿Cuáles considera que son las actitudes que debe poseer un Director o Gerente de Recursos Humanos?
4. ¿Usted cree que existe relación entre las habilidades, conocimientos y actitudes de un Director o Gerente de Recursos Humanos y la Visión, Misión y Valores de la empresa?
5. ¿Cuáles considera usted que son las mayores fortalezas de un Director o Gerente de Recursos Humanos?
6. ¿Cuáles considera que son las mayores debilidades de un Director o Gerente de Recursos Humanos?
7. ¿En la empresa donde usted labora existe un perfil para el Director o Gerente de Recursos Humanos?
8. ¿Si usted respondió en forma positiva la pregunta número 7, podría brindarme una breve descripción del mismo?
9. ¿Si usted respondió en forma negativa la pregunta No. 7 que consecuencias ha tenido la falta del mismo en la organización?
10. ¿Cuál considera que es la función principal del puesto de Director o Gerente de Recursos Humanos en la empresa?

## Glosario de Abreviaturas

A continuación se presenta las abreviaturas utilizadas en el presente estudio.

1. Admón. = administración
2. ARH = administración de recursos humanos
3. CC = colaboradores en general
4. Est. = estudiante
5. Emp. = empresa
6. GG = gerente general y gerente de área.
7. I = importante
8. Ing. = ingeniería
9. Ind. = Industrial
10. Lic. = licenciado
11. M I = muy importante
12. N I = no importante
13. Org. = organizacional
14. P I = poco importante
15. Psico. = psicología
16. RRHH = recursos humanos

## **Glosario de Términos Importantes utilizados en el Instrumento No. 1**

### **1. Conocimiento**

Es el estado de quien conoce o sabe algo en específico. Para efectos de este estudio es el área de recursos humanos y todo lo relacionado con el mismo.

### **2. Liderazgo**

Es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

### **3. Actitud Positiva**

Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas, en este caso es buscando realizarlo con un enfoque positivo.

### **4. Alcance de metas**

Es un propósito que establece cumplir una persona en un lapso definido de tiempo. Lograr alcanzarlo en la fecha establecida.

### **5. Relaciones Interpersonales**

Son contactos profundos o superficiales que existen entre las personas durante la realización de cualquier actividad. Es la habilidad que tienen los seres humanos de interactuar entre los individuos que integran los grupos.

## **6. Comunicación**

Constituye una de las formas en que las personas interactúan, envían, procesan y reciben mensajes entre sí, estableciendo lazos duraderos, existen muchas formas de comunicación gestual, a través de los signos, verbal entre otros.

## **7. Estrategia**

Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

## **8. Ética**

Estudia la moral y determina qué es lo bueno y, desde este punto de vista, cómo se debe actuar. Es decir, es la teoría o la ciencia del comportamiento moral.

## **9. Planificación y Desarrollo de Proyectos**

Consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas ; la razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto y un lapso de tiempo previamente definidos .

## **10. Trabajo en Equipo**

Es una de las condiciones de trabajo que más influye en los trabajadores de forma positiva, permite que haya compañerismo en la empresa donde preste sus servicios, estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas.