UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
RELACIONES INDUSTRIALES

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL MODELO DE MÚLTIPLES ROLES PROPUESTO POR DAVE ULRICH Y LAS ACTIVIDADES REALES QUE REALIZA EL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Proyecto de Trabajo de Grado para optar al Título de Industriólogo

Isabel Briceño Núñez
Sahily Hernández Cejas

Tutora:
LILIANA SANCHEZ GONZALEZ

CARACAS, 11 DE OCTUBRE DE 2002.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN 1

CAPITULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 3
1.1 Formulación del Problema 3
1.2 Objetivos de la investigación 6
1.2.1 Objetivo General 6
1.2.2 Objetivos Específicos 6

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO 7
2.1 Antecedentes del Estudio 7
2.2 Modelo de Múltiples Roles 9
2.2.1 Socios de Negocios 11
2.2.2 Retos que enfrenta la Gerencia de RRHH en las 12
organizaciones 14
2.3 Los Recursos Humanos 14
2.3.1 Historia de la Gerencia de RRHH 14
2.3.2 Los Gerentes de RRHH 21
2.3.3 Actividades que debe desempeñar el Gerente de RRHH 22

CAPITULO III: MARCO REFERENCIAL 27
3.1 Historia de la Prensa en Venezuela 27
3.2 Empresa 1 27
3.3 Empresa 2 28

CAPITULO IV: MARCO METODOLÓGICO 30
4.1 Consideraciones generales 30
4.2 Tipo de Investigación 30
4.3 Variables de la investigación 31
4.4 Procedimiento 34
4.5 Unidad de análisis, población y muestra 35
4.6 Instrumento de recolección de datos 37

CAPITULO V: ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS 37
5.1 Roles presentes en el gerente de Recursos Humanos de acuerdo al Modelo de Múltiples Roles. 39
5.2 Identificación de las actividades reales que realiza el gerente a partir de su propia percepción y la de sus supervisados 42
5.3 Categorización de las actividades reales que realiza el gerente a partir de su propia percepción y la de sus supervisados según el Modelo de Múltiples Roles 46
5.4 Análisis Comparativo entre los resultados obtenidos a

partir de la percepción del gerente de Recursos Humanos y la de sus supervisados en el Modelo de Múltiples Roles 48
5.5 Análisis comparativo entre los resultados obtenidos a partir de las percepciones de los gerentes de Recursos Humanos y la de sus supervisados en el análisis de las actividades reales que realizan dichos gerentes 50
5.6 Análisis Comparativo entre los resultados obtenidos por el Modelo de Múltiples Roles y los análisis de las actividades reales 51

CAPITULO VI: CONCLUSIONES 53

CAPITULO VII: RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES 54

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 55

ANEXOS 58
Anexo A: Formato de la Entrevista Semi-estructurada de los Gerentes
Anexo B: Formato de la Entrevista Semi-estructurada de los supervisados
Anexo C: Formato del cuestionario de los Gerentes
Anexo D: Formato del cuestionario de los Supervisados

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

FIGURA 1: Roles de Recursos Humanos en la construcción de una organización competitiva 9
CUADRO 1: Mitos que impiden que los Recursos Humanos sean una profesión 14
TABLA 1: Distribución por sexo en la muestra 36
TABLA 2: Distribución por edad en la muestra 36
TABLA 3: Distribución por nivel de instrucción en la muestra 36
TABLA 4: Distribución por nivel del cargo que ocupa en la muestra 36
TABLA 5: Distribución por antigüedad en la empresa en la muestra 37
TABLA 6: Percepción de los roles por parte del gerente de RRHH 39
TABLA 7: Percepción de Múltiples Roles por parte de los supervisados en RRHH 40
TABLA 8: Categorización de las actividades reales que realiza el gerente de RRHH en el ejercicio de su cargo a partir de su propia percepción 46
TABLA 9: Categorización de las actividades reales que realiza el gerente de RRHH en el ejercicio de su cargo a partir de la percepción de sus supervisados 47
TABLA 10: Presencia de las actividades reales que realiza el gerente a partir de su propia percepción correspondiente al Modelo de Múltiples Roles 47
TABLA 11: Análisis comparativo entre resultados obtenidos en el Modelo y los resultados obtenidos del análisis de las actividades reales que realiza el gerente desde su propia percepción. 51
TABLA 12: Análisis comparativo entre los resultados obtenidos en el análisis de las actividades reales y los resultados obtenidos en el Modelo para el gerente desde la percepción de sus supervisados 51
GRÁFICO 1: Presencia de roles del gerente a partir de su propia percepción 41
GRÁFICO 2: Presencia de roles de los gerentes a partir de la percepción de sus supervisados 41
GRÁFICO 3: Presencia de las actividades reales que realiza el gerente a partir de su propia percepción correspondiente al Modelo de Múltiples Roles 48
GRÁFICO 4: Presencia de las actividades reales en los gerentes a partir de la percepción de sus supervisados. 48
GRÁFICO 5: Presencia de roles de los gerentes a partir de su propia percepción y la de sus supervisados. 49
GRÁFICO 6: Presencia de las actividades reales del gerente a partir de su propia percepción y la de sus supervisados 50

FE DE ERRATAS

Dentro de esta investigación se realizaron las siguientes modificaciones:

- En el Capítulo IV, pág. 35, línea 25, donde dice "La unidad de análisis de la presente investigación estuvo comprendida por los equipos del área de recursos humanos (constituidos por los gerentes y sus supervisados)" debe decir "La unidad de análisis de la presente investigación estuvo comprendida por los gerentes de recursos humanos"

- En el Capítulo II, pág. 16, línea 22 donde dice "(Beer y otros, 1985)", debe decir "Beer y otros (citado en Valle Cabrera , 1995)".

- En las referencias bibliográficas, pág. 55, línea 30, donde dice "Granell de Aldaz, E. (2000)" debe decir "Granell de Aldaz, E. (2002).

En las referencias bilbliográficas se deben tomar en consideración adicionalmente las siguientes:

Alvarado, J (1990). El gerente de las organizaciones del futuro. Caracas: Ediciones UPEL.

Armenio, V y Espinoza, R. (1997) Organizaciones de salud. Un enfoque sistémico basado en expectativas y percepciones: servicio corporativo médico. Un Modelo de Calidad. Caracas, UCAB.

Chung, K y Megginson, L. (1981). Organizational behavior. New York: Harper and Row, publishers.

Crosby, P. (1988). Dinámica Gerencial. México: Mc.Graw Hill.

Ditcher, E (1988) ¿Es usted un buen gerente?. México. Mc.Graw Hill.

Garcia, O y Martin, F. (1980). Administración y desarrollo gerencial. Buenos Aires, Argentina.

Hersey, P y Blanchard, K. (1977). Management of organizational behavior: utilizing human resources. New Jersey: Pentice Hall.

Krygier, A (1988). ¿Terapeutas de las organizaciones?. Consultores de Gerencia.

Terry, G y Franklin, S. (1986). Principios de Administración. México: Continental.

Tyson S y Fell A. (1996). Evaluando al Personal. Stanley Thornes, publishers.

RESUMEN

El propósito de este trabajo es realizar un análisis comparativo para determinar las diferencias y similitudes entre el Modelo de Múltiples Roles propuesto por Dave Ulrich y el análisis de las actividades reales que realiza el gerente de recursos humanos en el ejercicio de su cargo en una muestra de empresas de medios impresos ubicadas en la zona metropolitana de Caracas. (Según la percepción del propio gerente y de sus supervisados)

La variable independiente estuvo constituida por el término "actividades reales" definida para este estudio como todo aquel conjunto de operaciones o tareas que efectivamente realiza una persona o entidad que son corroboradas por un juez imparcial.

La variable dependiente para este estudio estuvo constituida por "Los Roles de la Gerencia de Recursos Humanos" definida para este estudio como todas aquellas actividades, comportamientos, obligaciones y privilegios que debería tener cualquier profesional que cumpla funciones dentro de la Gerencia de Recursos Humanos

Se utilizó un diseño no experimental transeccional descriptivo con una muestra constituida por 32 sujetos pertenecientes a la Gerencia de Recursos Humanos del área de medios impresos con más de dos años de antigüedad, de los cuales 8 son gerentes y 24 son supervisados.

Para la recolección de la información se utilizó el instrumento propuesto por el Modelo de Ulrich y una entrevista semi-estructurada creada por las autoras del estudio.

Los resultados obtenidos por el instrumento propuesto por el Modelo reportaron una alta presencia de roles. La entrevista semi-estructurada arrojó que existen diferencias y similitudes entre los roles propuestos por el Modelo y las actividades reales que realiza el gerente.

INTRODUCCIÓN

El debate nacional e internacional que se ha llevado a cabo en relación con la evolución que ha sufrido el rol del gerente de recursos humanos es tópico de permanente discusión (Superlano, 2000).

Tradicionalmente el gerente de recursos humanos realizaba actividades en el ejercicio de su cargo que se limitaban a cuestiones operativas. Actualmente el gerente de recursos humanos está cobrando mayor injerencia en las decisiones organizacionales y está siendo considerado pieza clave en la concretación de los objetivos (Dolan, 1999).

Esto sugiere que el gerente de Recursos Humanos no está desempeñando un único y exclusivo rol sino como bien lo expresa Ulrich en su libro "Recursos Humanos Champions" (1997) este podría estar desempeñando múltiples roles. De este postulado dicho autor elaboró un Modelo llamado Modelo de Múltiples Roles; a saber: Rol de Agente de Cambio, Rol de Experto Administrativo, Rol de Líder de los Empleados y Rol Socio Estratégico.

Estos roles según Granell (2002) deben ser entendidos desde el punto de vista gerencial ya que el gerente de recursos humanos en el ejercicio de su cargo realiza diversas actividades que podrían no enmarcarse según la visión del Modelo.

Por lo antes expuesto en el presente trabajo de grado se pretende determinar: ¿Cuáles son las diferencias y similitudes que surgen al realizar un análisis comparativo entre el Modelo de Múltiples Roles propuesto por Dave Ulrich y el análisis de las actividades reales que realiza el gerente de recursos humanos en el ejercicio de su cargo en una muestra de empresas pertenecientes al área de medios impresos de la zona metropolitana de Caracas (Según la percepción del propio gerente y de sus supervisados)?

El presente estudio de investigación está organizado en siete capítulos que se explican a continuación.

El Capítulo I presenta el problema, el cual comprende la formulación del mismo y los objetivos tanto generales como específicos de la investigación.

El Capítulo II esta referido al Marco Teórico y este contiene las bases teóricas que fue necesario investigar para el estudio que son: los antecedentes del estudio, el Modelo de Múltiples Roles y los Recursos Humanos (que incluye la historia de la Gerencia de RRHH, los gerentes de RRHH y las actividades que este desarrolla).

El Capítulo III presenta el Marco Referencial donde se realiza una breve reseña de lo que son las empresas de medios impresos, y en particular de lo que son las empresas 1 y 2 participantes del estudio.

El Capítulo IV presenta la Metodología de la investigación la cual comprende el tipo y diseño de la investigación, las variables del estudio, la población y muestra, los instrumentos de recolección de datos y el procedimiento a seguir para el desarrollo de la

El Capítulo V incluye el análisis y discusión de los datos obtenidos con sus respectivos cuadros y gráficos.

El Capítulo VI contiene las conclusiones obtenidas después de haber realizado el respectivo análisis y discusión de los datos

El Capítulo VII señala las recomendaciones realizadas por las autoras para futuras investigaciones.

Finalmente, las referencias bibliográficas y los anexos pertinentes al estudio.

CAPITULO I

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El gerente de recursos humanos se enfrenta a una serie de desafíos competitivos que según Dave Ulrich (1997) se refieren a la existencia de "nuevos mercados, nuevos productos, nuevos conceptos, nuevas capacidades y nuevas maneras de pensar los negocios"

Estos desafíos competitivos hacen que el rol ("conjunto de comportamientos, actitudes, obligaciones y privilegios que se esperan de cualquier persona que ocupa un estatus particular" Light y otros, 1991, p.54) que desempeña el gerente de esta área, sufra importantes transformaciones con respecto a su concepción tradicional.

Según Dolan (1999); el rol tradicional del gerente de recursos humanos, que va desde la década de los treinta hasta la década de los sesenta, se limitaba al control y vigilancia de las normas de tipo productivo, a la aplicación de acciones disciplinarias, y asesorar y prestar servicio a los gerentes de línea.

Desde la década de los años setenta, esta situación fue evolucionando hasta llegar al punto en que, en la actualidad los gerentes de recursos humanos en el ejercicio de su rol, son pieza clave en la planificación de "...políticas, prácticas y programas que ayuden a la empresa a lograr sus objetivos estratégicos y, en general, a confirmar su presencia a través de un mayor compromiso con otros aspectos del negocio" (Dolan, 1999, p.55).

Esta nueva posición del gerente de recursos humanos en la organización es expresada por Dave Ulrich (1997) al señalar que "los gerentes de recursos humanos deben ejecutar roles tanto operativos como estratégicos..." (p.53).

Este autor propone que el gerente de recursos humanos no debe desempeñar un único y exclusivo rol, sino que debe ser: agente de cambio, experto administrativo, socio estratégico y líder de los empleados, para alinearse con la estrategia global de la empresa ayudando así a la organización, a cumplir con los objetivos del negocio.

Con base a estas afirmaciones, Dave Ulrich elaboró un modelo que tiene por nombre: Modelo de Múltiples Roles; que permite identificar los roles presentes en el gerente de recursos humanos en el ejercicio de su cargo.

En Venezuela se han llevado a cabo diversas investigaciones relacionadas con el rol que desempeña el gerente de recursos humanos en las organizaciones según dicho Modelo.

Entre estas investigaciones se pueden señalar, según la revisión bibliográfica realizada por las autoras de este estudio, los trabajos elaborados por el IESA en los años 1984 y 1990, y diversas tesis de grado elaboradas en la Universidad Católica Andrés Bello y la Universidad Metropolitana.

Estas últimas se limitaron a la aplicación del Modelo propuesto por Dave Ulrich, utilizando inclusive el instrumento original elaborado por el autor, con la finalidad de identificar los roles presentes en el gerente de recursos humanos en empresas de diversos sectores de negocios como lo son el sector de telecomunicaciones, sector petrolero, sector alimentos y finanzas.

Los resultados obtenidos en relación a la presencia de los cuatro roles propuestos por el Modelo de Dave Ulrich, son hacia la multiplicidad de roles. Sin embargo, dicha presencia ha variado en intensidad según el sector de negocios en el que se ha elaborado el estudio.

Por lo antes expuesto, resultó de interés investigar la incidencia de la variable "tipo de rol" en un sector de negocios no explorado anteriormente, como lo es el sector de medios impresos en Venezuela, para constatar la tendencia a la multiplicidad de roles.

Cabe considerar, por otra parte, como se mencionó anteriormente, que sólo se ha estudiado la presencia de los cuatro tipos de rol propuestos por Dave Ulrich en la Gerencia de Recursos Humanos, por lo que el principal objetivo de este estudio consistió en realizar un análisis comparativo de las actividades reales que realiza el gerente de recursos humanos en el ejercicio de su cargo que permite que se le identifique con un tipo de rol(es).

Según Granell (2002), se debe entender muy bien el significado de cada uno de los roles que desempeña el gerente de recursos humanos, no solo desde el punto de vista del autor del Modelo de Múltiples Roles, sino desde el punto de vista gerencial, ya que el gerente de recursos humanos en el ejercicio de su cargo realiza otras actividades que no necesariamente se identifican por vía del Modelo de Ulrich.

Para los fines de esta investigación, al identificar las actividades reales que realiza el gerente de recursos humanos en el ejercicio de su cargo, lo que se pretendió fue categorizar dichas actividades según los lineamientos teóricos propuestos por el Modelo de Ulrich buscando comprender las tareas que efectivamente desempeña el gerente de recursos humanos en el área de medios impresos. Este autor llega a exponer un conjunto de objetivos que deben ser alcanzados por el gerente de recursos humanos en el ejercicio de su cargo, pero no llega a exponer en su libro "Recursos Humanos Champions" las actividades que debe cumplir dicho gerente, que permitan tipificarlo con un determinado rol(es).

Se procedió a comparar los datos arrojados de la aplicación del Modelo teórico y los datos relacionados con las actividades que han sido categorizadas como reales, que realiza el gerente de recursos humanos en el ejercicio de su cargo, determinando así si la teoría logra explicar la realidad. Esto indica que en este estudio, no solo se constató si el modelo continúa explicando la realidad, sino que además este modelo quedó profundizado y complementado por un conjunto de actividades reales que realiza el gerente de recursos humanos en el ejercicio de su cargo que no se exponen completamente en la teoría de Ulrich.

Este aspecto comparativo entre teoría y realidad, no había sido abordado en investigaciones previas en Venezuela, por lo que hizo surgir la inquietud por determinar: ¿Cuáles son las diferencias y similitudes que surgen al realizar un análisis comparativo entre el Modelo de Múltiples Roles propuesto por Dave Ulrich y el análisis de las actividades reales que realiza el gerente de recursos humanos en el ejercicio de su cargo

en una muestra de empresas pertenecientes al área de medios impresos de la zona Metropolitana de Caracas (según la percepción del propio gerente y de sus supervisados)?

1.2- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1- Objetivo General

1. Realizar un análisis comparativo para determinar las diferencias y similitudes entre el Modelo de Múltiples Roles propuesto por Dave Ulrich y el análisis de las actividades reales que realiza el gerente de recursos humanos en el ejercicio de su cargo en una muestra de empresas de medios impresos ubicados en la zona metropolitana de Caracas (según la percepción del propio gerente y de sus supervisados).

1.2.2- Objetivos Específicos

1. Determinar el tipo(s) de rol(es) presente en el gerente de recursos humanos a partir de su propia percepción de acuerdo al cuestionario propuesto por el Modelo de Múltiples Roles de Dave Ulrich
2. Determinar el tipo(s) de rol(es) presente en el gerente de recursos humanos a partir de la percepción de sus supervisados de acuerdo al cuestionario propuesto por el Modelo de Múltiples Roles de Dave Ulrich.
3. Identificar las actividades reales que ejecuta el gerente de recursos humanos a partir de su propia percepción por medio de una entrevista semi estructurada o por pautas.
4. Identificar las actividades reales que ejecuta el gerente de recursos humanos, a partir de la percepción de sus supervisados, por medio de una entrevista semi estructurada o por pautas.
5. Categorizar las actividades reales que realiza el gerente de recursos humanos de acuerdo al Modelo de Múltiples Roles de Dave Ulrich.
6. Hacer un análisis comparativo entre los resultados obtenidos de las percepciones del gerente de recursos humanos y la de sus supervisados, tanto del Modelo de Dave Ulrich como del análisis de las actividades reales que realiza dicho gerente.
7. Hacer un análisis comparativo entre los resultados obtenidos del Modelo de Múltiples Roles propuesto por Dave Ulrich y los resultados obtenidos del análisis de las actividades reales que identifican el rol que ejecuta el gerente de recursos humanos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.- ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

La revisión bibliográfica efectuada, reportó investigaciones realizadas a nivel nacional, que están relacionadas directa e indirectamente con el presente trabajo de investigación. A continuación se describen las investigaciones que constituyen los antecedentes de ésta.

Entre los hallazgos revisados se encuentra la **Identificación del rol prevaleciente en la Gerencia de Recursos Humanos y su relación con los resultados obtenidos en el proceso de fusión BP-Anaco, (1998):** Investigación que tuvo como propósito, conocer cuál es el rol prevaleciente en la Gerencia de Recursos Humanos y su relación con los resultados obtenidos durante el proceso de fusión BP-Anaco, basándose en el Modelo de Múltiples Roles de Dave Ulrich. La investigación fue exploratoria - descriptiva, con una estrategia no experimental transeccional descriptiva. La muestra fue no probabilística de sujetos tipo. Para obtener los resultados, se diseñaron 2 cuestionarios: uno para la Gerencia de Recursos Humanos y otro para la organización en general. Como resultado se obtuvo, que para la Gerencia de Recursos Humanos el rol pevaleciente es el de líder de los empleados y para el resto de la organización los roles prevalecientes son tanto el de socio estratégico como el de líder de los empleados. En ambos casos, la tendencia es hacia la multiplicidad de roles. Ninguno de los roles de manera individual es percibido como predominante. Esto permite concluir que la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos contribuyó con el proceso de fusión, en la medida en que gestionó lo expresamente relacionado con sus funciones sin que este cumplimiento significara de manera determinante un valor agregado sustancial claramente reconocido para el éxito de la fusión. (Jaimez Perez, R)

La investigación sobre **el Modelo de Múltiples Roles de la Gerencia de Recursos Humanos y su relación con la Calidad de Servicio al Cliente Interno, (1998)** se realizó con la finalidad de estudiar los roles presentes en la Gerencia de Recursos Humanos, según el modelo propuesto por Dave Ulrich y su relación con la calidad de servicio que presta a sus clientes internos de nivel supervisorio (diferencias entre las expectativas y percepciones de los clientes), a través de las dimensiones planteadas por los autores que apoyan teóricamente el enfoque de calidad de servicio, que son Ziethalm, Parasuraman y Berry. El tipo de estudio empleado para la investigación fue de tipo descriptivo correlacional y un diseño de investigación transeccional correlacional. El estudio fue realizado en 4 empresas del sector de telecomunicaciones que ofrecen servicios de telefonía móvil – celular, telecomunicaciones satelitales y telefonía básica, que tuviesen una Gerencia de Recursos Humanos estructurada, que fueran las más representativas del sector y que su sede se encuentre ubicada en el área Metropolitana de Caracas, realizando un muestreo no probabilistico por sujetos tipos.

Fueron aplicados dos instrumentos diferentes: SERVQUAL para medir la calidad de servicio de la Gerencia de Recursos Humanos a sus clientes internos de nivel supervisorio y el cuestionario de estudios de roles para medir múltiples roles presentes en la gerencia de Recursos Humanos. Los datos indican que las Gerencias de Recursos Humanos de las empresas de la muestra presentan una mediana y equilibrada presencia de los roles propuestos, es decir, los roles son múltiples. A nivel general, los roles prevalecientes fueron las estrategias (socio estratégico y agente de cambio), quedando medianamente presentes los roles operativos (experto administrativo y líder de los empleados), lo que lleva a concluir que la Gerencia de Recursos Humanos de las empresas participantes no siguen el esquema tradicional de las funciones de recursos humanos sino que se adaptan a las nuevas tendencias gerenciales. Con respecto a la calidad de servicio, a nivel general, se observó que la misma fue considerada sin calidad, dentro del sub - rango deficiente, tanto para los clientes internos de nivel supervisorio como para los integrantes de la Gerencia de Recursos Humanos. Se determinó que existe una correlación parcial entre los roles presentes en la Gerencia de Recursos Humanos y la calidad de servicio que prestan a sus clientes internos de nivel supervisorio.

En un estudio realizado por Pedrique (2000), titulado **la determinación de la orientación de la función gerencial de Recursos Humanos según el Modelo de Múltiples Roles de Dave Ulrich** se determinó la orientación del rol que cumple la función gerencial de recursos humanos según el Modelo de Múltiples Roles de Dave Ulrich. Se realizó una investigación descriptiva en la cual se identificó la categoría de rol que poseen los gerentes de recursos humanos para así definir sus funciones en el rol determinado como predominante. La población se basó en la clasificación elaborada por la revista Dinero en septiembre de 1999, en su artículo titulado "Las 200 empresas más exitosas", de la cuál se tomó una muestra no probabilística de sujetos tipo, conformada por 37 gerentes de recursos humanos que laboran actualmente en organizaciones del área Metropolitana de Caracas. A los gerentes seleccionados se les presentó un cuestionario que fue elaborado por Dave Ulrich y Jill Conner, siendo este el instrumento de recolección de datos que se utilizó. Se encontró, que el rol predominante es el de agente de cambio, luego el de socio estratégico, posteriormente el experto administrativo y finalmente, el líder de los empleados.

En cuanto al **Diagnóstico de la orientación del Rol, de los retos y desafíos que presenta la Gerencia de Recursos Humanos, de algunas empresas de los sectores alimentos y finanzas de Venezuela, a través del Modelo de Múltiples Roles de Dave Ulrich**, Hidalgo, (2000) se realizó una caracterización de las Gerencias de Recursos Humanos estudiadas, luego se propuso conocer los retos y desafíos presentes en ellas, y por último diagnosticar la orientación del rol de dichas Gerencias, en empresas que forman parte de los sectores de Alimentos y Finanzas, basándose en el Modelo de Múltiples roles de Dave Ulrich. La investigación fue de tipo descriptiva y el diseño no experimental de campo-encuesta. En la muestra, se escogieron 12 empresas, 6 del sector financiero y 6 del sector alimentos, los cuales según la revista Business, son los dos sectores más empleadores. A cada gerente de recursos humanos de las empresas seleccionadas, se le suministró un cuestionario que consta de tres partes: dos de las cuales fueron elaborados por la investigadora con preguntas referentes a la empresa y el gerente, y a los desafíos que enfrenta esta Gerencia; y otra parte elaborada por Dave Ulrich y Jill Corner presentada en el libro "Recursos Humanos Champions" (1997). De los resultados obtenidos se concluyó que las Gerencias de Recursos Humanos participantes en el

estudio le están dando una mayor prioridad al cambio y a lograr las estrategias de competitividad que administrar y apoyar al personal de su empresa.

Los trabajos consultados son relevantes para la presente investigación, por cuanto destacan la importancia de la gestión de la Gerencia de Recursos Humanos a través del desempeño de los roles propuestos por el Modelo de Múltiples Roles de Ulrich.

2.2- MODELO DE MÚLTIPLES ROLES

Hasta hace poco, la gestión de Recursos Humanos se ha enfrentado al paradigma de ser vista como una función que realiza únicamente actividades operativas, transaccionales y de control. Actualmente responde al paradigma de ser una función que aporta la estrategia de negocios y que está alineada con las necesidades de los clientes externos e internos. Dada esta realidad, Ulrich (1997) menciona que "los roles desempeñados por los profesionales de la Gerencia de Recursos Humanos, son en realidad, múltiples, no únicos". (p. 53).

Para crear valor y obtener resultados tangibles, los gerentes de recursos humanos deben centrarse, más allá de las actividades propias e inherentes a su unidad, en la definición y diseño de estrategias cuya implementación genere aportes a la empresa. De igual manera, para que la sociedad de negocios sea una realidad, los gerentes de Recursos Humanos, deben cumplir cuatro roles claves, los cuales se señalan en la Figura N°1 que se presenta a continuación.

Figura 1

ROLES DE RRHH, EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN COMPETITIVA

ATENCIÓN CENTRADA EN EL FUTURO / ESTRATEGICO

	Rol de Socio Estratégico	Rol de Agente de Cambio	
PROCESOS			GENTE
	Rol de Experto Administrativo	Rol de Líder de los Empleados	

ATENCION CENTRADA EN LO COTIDIANO / OPERATIVO

Fuente: Dave Ulrich, Recursos Humanos Champions, 1997, p. 55

En la figura anterior, el eje superior y el eje inferior representan las actividades de los gerentes de recursos humanos, que van del largo plazo - estratégico al corto plazo - operativo. Estos dos ejes definen cuatro roles principales de Recursos Humanos, los cuales son: 1) Rol Socio Estratégico, 2) Rol Agente de Cambio 3) Rol Experto Administrativo y, 4) Rol Líder de los Empleados. Estos roles se explican a continuación:

1) Rol Socio Estratégico

Según Dave Ulrich (1997), "El rol socio estratégico se centra en relacionar las estrategias y prácticas de Recursos Humanos con la estrategia de los negocios. La plena identificación de las estrategias de la empresa con las prácticas de Recursos Humanos contribuye con la empresa de tres formas: primero, la empresa puede adaptarse al cambio porque se reduce el tiempo entre la concepción y la ejecución de una estrategia; segundo, la empresa puede responder mejor a la demanda de los clientes porque sus estrategias de servicios al consumidor se han traducido en políticas y prácticas específicas; tercero, la empresa puede lograr mejor desempeño financiero por medio de la ejecución efectiva de sus estrategias" (p. 57).

Para que los gerentes de recursos humanos se conviertan en socios estratégicos, éstos deben cumplir las siguientes actividades:

- Deben crear una arquitectura organizativa y ser capaces de usarla para traducir la estrategia en acción.
- Deben aprender a hacer diagnósticos efectivos de la organización formulando las preguntas adecuadas y generando prácticas creativas y útiles.
- Deben ser capaces de fijar prioridades para la concreción de iniciativas, y luego hacer el correspondiente seguimiento hasta su felíz conclusión.

2) Rol Agente de Cambio

Los gerentes de recursos humanos que ejecutan el rol de agente de cambio deben identificar e implementar los procesos de cambio con la finalidad de respaldar la transformación que posibilita la permanencia de la empresa. El aporte de la ejecución del rol agente de cambio es, la capacidad de y para el manejo del cambio. Los gerentes de Recursos Humanos que son agentes de cambio ayudan a hacer que el cambio se haga realidad.

Para que los gerentes de recursos humanos se conviertan en agentes de cambio, éstos deben cumplir las siguientes funciones:

- Conducir la transformación llevándola a cabo ante todo en la función misma de recursos humanos.
- Servir como catalizadores del cambio, facilitadores del cambio y diseñadores de sistemas para el cambio.
- Utilizar la "planilla de control de despegue" para el cambio con los empleados operativos. Entendiendo "planilla de control de despegue" como una forma para controlar y comprobar que los factores claves para generar el cambio se toman en cuenta.

3) Rol Experto Administrativo

El rol experto administrativo se orienta al logro de la eficiencia administrativa. Esta eficiencia, se puede obtener de dos formas: garantizando la efectividad en los procedimientos de Recursos Humanos; y, contratando, entrenando y premiando a los gerentes que aumentan la productividad y reducen el despilfarro de los recursos, es decir que logran la optimización de los procesos.

En este sentido, los gerentes de recursos humanos que ejecutan el rol de experto administrativo, emprenden actividades que permiten un continuo rediseño de los procesos administrativos de recursos humanos.

Para que los gerentes de recursos humanos se conviertan en expertos administrativos, éstos deben desempeñar las siguientes actividades:

- Hacer reingeniería al trabajo de recursos humanos gracias al uso de la tecnología, equipos de reingeniería de procesos y aumento de la calidad.
- Definir el rol de los recursos humanos en la creación de valor para la firma.
- Crear un mecanismo de provisión de los servicios compartidos de recursos humanos.
- Medir los resultados de recursos humanos en términos de eficiencia (costos) y efectividad (calidad).

4) Rol Líder de los Empleados

El rol líder de los empleados está directamente relacionado con la participación del gerente de recursos humanos en el conocimiento y atención de los problemas, preocupaciones y necesidades cotidianas que aquejen a los empleados de la organización. Esto permite que los empleados tengan una mayor dedicación y compromiso con la empresa en la cual trabajan.

Los gerentes de recursos humanos que trabajan como líderes de los empleados se esmeran por atender y comprender las necesidades de sus empleados, a desarrollar su capital intelectual, a incrementar sus habilidades y capacidades y a ubicarlos estratégicamente en puestos que se adapten a sus aspiraciones, inclinándose de esta manera al bienestar del empleado y contribuyendo a la identificación de los mismos con los intereses de la empresa así como con la imagen que ésta desea mostrar ante la sociedad.

Para que los gerentes de recursos humanos se conviertan en líderes de los empleados, éstos deben desempeñar las siguientes actividades:

- Tomar en cuenta y expresar las opiniones de los empleados.
- Garantizar a los empleados que sus opiniones son conocidas y consideradas.
- Definir y aportar los recursos que ayudan a los empleados a responder a los reclamos que se les hacen.

2.2.1- Socios de Negocios

Los cuatro roles definidos en el Modelo de Múltiples Roles conforman los llamados *socios de negocios*. Cada rol genera un aporte que hace que los profesionales de Recursos Humanos se identifiquen como socios de negocios. En este sentido, se puede señalar lo siguiente:

- *Los Socios Estratégicos:* son aquellos que orientan los sistemas de Recursos Humanos de acuerdo con la estrategia de negocios y fijan prioridades de Recursos Humanos para una entidad de negocios.
- *Los Expertos Administrativos:* hacen que sus empresas minimicen costos, gracias al diseño eficiente de los sistemas de Recursos Humanos, con lo cual garantizan que se

mantenga alta la contribución y competencia de los empleados.

- *Los Líderes de los Empleados:* garantizan que los trabajadores se sientan comprometidos a contribuir con su dedicación y competencia a las actividades que se llevan a cabo en la organización.
- *Los Agentes de Cambio:* ayudan al desarrollo de los negocios en las transformaciones y permiten que estos se adapten a las condiciones comerciales o económicas cambiantes que se produzcan.

Por lo tanto, se puede concluir que el socio de negocios de Recursos Humanos agrega valor a una organización mediante la ejecución de la estrategia, la eficiencia administrativa, la dedicación de los empleados y el cambio cultural.

El marco en que se inscribe el Modelo de Múltiples Roles ofrece una forma de definir los objetivos empresariales con miras a la superación de obstáculos que se puedan presentar en la empresa con ocasión de los cambios, internos o externos que puedan ocurrir. Con ésto, se logra elevar las expectativas y especificar objetivos de valor agregado en todos los integrantes que conforman a la organización, lo que indica que los gerentes de Recursos Humanos, y el resto de los empleados, tienen una visión similar de su función.

2.2.2- Retos que enfrenta la Gerencia de Recursos Humanos en las organizaciones

No puede negarse que las organizaciones en todo el mundo están enfrentándose a cambios ambientales rápidos y significativos, donde la capacidad de mantenerse competitivos es producto de la diferencia entre permanecer o desaparecer como empresas. Los modelos tradicionales de gerencia se hacen cada vez más inapropiados en este dinámico ambiente (Anthony y Norton, 1991), y se requiere de una actitud proactiva por parte de las organizaciones ante su entorno. Tal actitud supone: aprovechar las oportunidades que el medio ambiente le ofrece, minimizar el impacto de sus amenazas, hacer uso óptimo de sus fortalezas internas y superar y corregir las debilidades (Lira, 1991). Por ello, se requiere de nuevos enfoques y estrategias para poder superarlos de manera exitosa. Los gerentes de Recursos Humanos juegan un papel fundamental en la superación de los ocho grandes retos que actualmente se deben manejar. Estos son:

1) *La Globalización*: implica la existencia de nuevos mercados, nuevos productos, nuevos conceptos, nuevas capacidades y nuevas maneras de pensar en los negocios.

2) *La Cadena de Valor*: es la creación y operación de organizaciones que sean más sensibles a los clientes, es decir, que asuman la innovación, la toma de decisiones rápida, el liderazgo de una industria en precio o valor y la vinculación efectiva con los proveedores y vendedores con el fin de crear una cadena de valor para los clientes.

3) *Crecimiento rentable:* la rentabilidad en sí no representa un nuevo reto, lo que ha variado es la forma para alcanzarla. Tradicionalmente las compañías se han enfocado en aumentar los niveles de rentabilidad a través de la reducción de costos. Hoy en día, es más una combinación entre el aumento de los volúmenes de ventas y la disminución de costos. Adicionalmente, el reto de crecimiento rentable implica la incorporación de nuevos procesos, fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas.

4) *Enfocarse en las capacidades:* al buscar un crecimiento rentable, es decir, al convertir las promesas estratégicas en actividades del quehacer cotidiano, se deben

redefinir las capacidades de la organización para dar sustento e integrar las capacidades individuales.

5) *Habilidad de Cambio:* este reto implica la creación de una organización flexible, que posea la habilidad de cambiar en forma rápida y sin traumas. Para ésto se necesita crear un modelo organizacional que promueva el cambio, comunicarlo en toda la organización y promover su correcta aplicación.

6) *Nuevas tecnologías:* las innovaciones tecnológicas ocurren con gran velocidad, y es difícil para las organizaciones mantenerse actualizadas en todos los cambios. Al hablar de tecnología nos referimos al uso de internet, video conferencias, redes y sistemas de información. La incorporación de nueva tecnología hace que el mundo sea cada vez más pequeño y más rápido. Promueve la creación de nuevas formas de administración, uso de la infraestructura, procesos y funciones más simplificadas.

7) *Atraer, retener y medir la competencia y el capital intelectual:* asegurar el capital intelectual, significa lograr una mayor calificación en la conducción que en un futuro liderizará el funcionamiento en equipo. Esto es lo que se podría denominar: alcanzar la calidad gerencial. Conformar un equipo con nuevos talentos requerirá de nuevos modelos de conducción, implica igualmente aprender a intercambiar con mayor rapidez ideas e información en toda la organización.

8) *Racionalizar*: mediante la racionalización de personal, la consolidación y la reestructuración de la organización, se reducen costos y se desechan negocios no rentables, a la vez que se eliminan etapas ineficientes en los procesos de trabajo, por medio de iniciativas de calidad y reingeniería. Todas estas iniciativas ayudan a orientar a la organización en una nueva dirección, haciéndolas más pulidas, veloces y de menor resistencia al avance. Sin embargo, racionalizar no es transformar. La transformación cambia la imagen fundamental del negocio para los consumidores y empleados, ésta se da cuando los clientes y empleados pasan de tener imágenes fundamentalmente diferentes de una organización a percibirla en formas similares.

La Gerencia de recursos humanos puede apoyar de manera efectiva a las organizaciones en la superación de estos retos anteriormente mencionados, a través de:

- El establecimiento de la visión y la estrategia.
- El desarrollo de una gerencia global.
- El desarrollo de competencias organizacionales.
- La incorporación de nuevos sistemas y procesos.
- La incorporación de nuevo conocimiento.
- La revisión de la estructura.
- El manejo de diversidades culturales e integración.
- La efectividad en los procesos críticos.
- La extensión de los sistemas de gestión incluyendo el entrenamiento a proveedores y canales e incorporando al sistema de evaluación a los clientes, canales y proveedores.
- La creación de la necesidad de cambio.
- La promoción del compromiso con la organización.
- La promoción de aprendizaje continuo.
- La incorporación de nuevos patrones culturales.
- La definición de nuevos roles.

- La eliminación / redistribución de funciones.
- La promoción del desarrollo y el auto-desarrollo.

En este orden de ideas, el nuevo horizonte de la Gerencia de Recursos Humanos debe centrarse en impulsar la competitividad, al tomar como norte el aporte que realiza al trabajo global de la organización, para lo cual debe expresar su rol en términos de valor creado y medir sus resultados según su competitividad en los negocios.

La definición de objetivos, conocimientos, capacidades, normas éticas y definición de roles permite que a la Gerencia de Recursos Humanos se le atribuya el rango de importancia por su profesionalidad y que sea vista como parte clave en la organización; todas estas atribuciones rebaten las concepciones pasadas referentes a la visión según la cual la Administración de los Recursos Humanos tenía una injerencia muy limitada y taxativa dentro de las organizaciones.

En el Cuadro N° 1, presentado a continuación, puede observarse la comparación entre la antigua concepción de los recursos humanos y la actual, según la cual se define la Gestión de Recursos Humanos.

Cuadro 1
MITOS QUE IMPIDEN QUE LOS RECURSOS HUMANOS SEAN UNA PROFESIÓN

Antiguos mitos	Nuevas realidades
La gente se ocupa de los RRHH porque le gusta la gente	Los departamentos de RRHH, no están diseñados para hacer terapia corporativa o para oficiar de centros de descanso social o de salud y felicidad. Los profesionales de RRHH deben crear las prácticas que hagan que los empleados sean más competitivos, no para que se sientan más cómodos.
Cualquiera puede dedicarse a los RRHH	Las actividades de RRHH se basan en la teoría y la investigación. Los profesionales de RRHH deben dominar tanto la teoría cómo la práctica
Los RRHH tienen que ver con los aspectos soft de una empresa y por tanto no deben rendir cuentas	El impacto de las prácticas de RRHH sobre los resultados empresariales pueden y deben medirse. Los profesionales de RRHH deben aprender a expresar su trabajo en términos de desempeño financiero.
Los RRHH se centran en los costos, que deben ser controlados	Las prácticas de RRHH deben crear valor aumentando el capital intelectual dentro de la firma. Los profesionales de RRHH deben agregar valor, no solo reducir costos
La tarea de RRHH es ser la policía que asegura el cumplimiento de las políticas, y la patrulla encargada de velar por la salud y la felicidad	La función de RRHH no exige obediencia, eso corresponde a los gerentes. Las prácticas de RRHH no existen para hacer felices a los empleados, sino para ayudarlos a comprometerse con el trabajo. Los profesionales de RRHH deben ayudar a los gerentes a comprometer a los empleados y a administrar las políticas
RRHH está lleno de modas	La práctica de RRHH ha evolucionado con el tiempo. Los profesionales de RRHH deben ver a su trabajo actual como parte de una cadena de evolución y explicar su trabajo con menos jerga y más autoridad
El plantel de RRHH se compone de gente agradable	A veces las prácticas deben reforzar intensos debates. Los profesionales de RRHH deben promover la confrontación y el desafío, y a la vez dar apoyo
RRHH es una tarea de RRHH	El trabajo es tan importante para los gerentes operativos como las finanzas, la estrategia y otros dominios empresariales. Los profesionales de RRHH deberían unirse a los gerentes en la defensa de las cuestiones de RRHH

Fuente: Dave Ulrich, Recursos Humanos Champions, 1997, p. 47-48

2.3- LOS RECURSOS HUMANOS

2.3.1- Historia de la Gerencia de Recursos Humanos

A medida que aumenta la producción de una empresa y crece su número de trabajadores, se requiere dirigir y controlar eficientemente los recursos financieros, materiales y humanos con los que cuenta, para lograr el máximo provecho de la fuerza de

producción y coordinar que se produce, para quién, cómo y dónde.

Además de administrar, dirigir, coordinar, "gerenciar", los recursos humanos. (Ganbi, 1989).

Según Alpander (1985) la Gerencia de Recursos Humanos (entendida como la combinación de relaciones laborales y administración de personal) nace de la necesidad de dar respuesta a determinados problemas que emergen con el desarrollo industrial, el uso intensivo de la mano de obra y la división del trabajo.

En Venezuela, a finales del siglo XIX, si bien no hay evidencia de unidades de personal, existen documentos que muestran los problemas laborales que presentaban empresas extranjeras (establecidas en el país), dedicadas al servicio de electricidad, telégrafos y ferrocarril.

Según Urquijo (1989), las primeras medidas formales en materia de regulación laboral, se evidencian en la firma del primer *Contrato Colectivo* con los trabajadores del Gran Ferrocarril Alemán. Igualmente, La Electricidad de Caracas, establece un reglamento en 1917, que regula las relaciones obrero-patronales en Venezuela. Pero fue en la explotación del petróleo cuando definitivamente se inició la administración de Recursos Humanos en Venezuela. Para el autor, al iniciarse la etapa de la explotación petrolera en el país, aparecen las primeras empresas dedicadas a ésta actividad, que incluía dentro su organización a ". .un departamento especializado en relaciones con el personal de la empresa.. " (p. 4).

Al respecto señala Jimenez, (1989) que las compañías petroleras "...al trasladar sus operaciones a otros países, en este caso a Venezuela, trasladan también su estructura administrativa-organizativa y, como es de suponer, su departamento llamado en aquella época de personal o relaciones laborales, concedían mucha importancia a las relaciones con los incipientes sindicatos venezolanos.

La huelga de los obreros petroleros en 1936, cuando se iniciaba un largo período de movilización social y política en el país, impuso un cambio en el manejo de las empresas. Se tomó conciencia de los problemas que podría generar un conflicto de ese tipo y, en consecuencia, de la importancia de tratar de mantener la paz laboral mediante acciones preventivas y no sólo correctivas.

En gran parte, éste fue uno de los factores que condujo al reconocimiento de los derechos del personal y a la formalización de las relaciones obrero-patronales.

"Al transcurrir los años, a la unidad de recursos humanos se le van incorporando otras actividades adicionales a la administración de las relaciones con el sindicato y la contratación colectiva, pasando a formar parte del resto de las funciones de la empresa, manteniendo su carácter de asesoría al resto de las unidades de línea, convirtiéndose de esta forma en una función técnica" (Urquijo, 1989, p.7).

Entre estas actividades el autor señala: "(1) el reclutamiento, la selección y empleo del personal; (2) la planificación y el desarrollo del personal, que incluye su capacitación adiestramiento, formación, estudio de potencial, trayectoria de su carrera, y posible promoción; (3) la administración de los sistemas de remuneración, junto con los planes y beneficios; (4) la seguridad e higiene, y otras condiciones de trabajo; (5) el desarrollo organizacional; (6) las relaciones obrero patronales y sindicales, que comprenden tanto la administración del Contrato Colectivo, así como la atención a quejas y reclamos; (7) las

relaciones con organismos laborales especializados del Estado y del Sector Privado, tales como las Inspectorías del Trabajo, las Agencias de Colocación, la Oficina de Inmigración, etc."

En Venezuela, los años setenta son considerados la década de la "profesionalización de la administración de personal, ya que aparecen los profesionales especializados en el área de recursos humanos. En esta etapa se dio mayor importancia a la tecnificación de procesos como el reclutamiento, la selección, la inducción, el adiestramiento y la administración de sueldos y salarios. Esta etapa marcó también la entrada de los psicólogos en las empresas al igual que el uso de los tests. Es la época en que algunas organizaciones, se comenzaron a interesar por la idea del desarrollo organizacional, tema que estaba de moda en los Estados Unidos desde algunos años anteriores. (Piñango y Garbi, 1989)

Según Bosquet (citado en Valle Cabrera, 1995) la idea del desarrollo organizacional implica que las actividades dentro de recursos humanos se deben ejecutar mediante una estrategia empresarial global, es decir, centrada en la forma en que una empresa comienza a hacer negocios en otro mercado o país y se deben conscientizar las condiciones propias del país adquiriendo una determinada sensibilidad en relación a ellos.

La existencia de una función de recursos humanos, su ubicación en la organización y su nivel de desarrollo dependen, principalmente, de la complejidad de la organización, de la etapa de crecimiento en que ésta se encuentra, de las exigencias del medio donde opera y, en gran medida, de las actitudes y creencias de los altos ejecutivos de la misma (Beer y otros, 1985). El surgimiento de una función gerencial constituye una respuesta de la empresa para adaptarse a su ambiente. Así el ambiente de las empresas en Venezuela y las características propias de ésta, puéden verse como los condicionantes fundamentales de la manera de organizar y gerenciar sus recursos humanos.

Pero a medida que han pasado los años, el entorno ha sufrido cambios importantes, lo que ha hecho que también cambie el modo de administrar los recursos humanos y por ello se tome más en cuenta la calidad de las actividades que realizan los empleados dentro de la Gerencia de Recursos Humanos. Estos cambios responden a un mayor interés en el trabajador como persona y en sus relaciones con la organización. Se ha tenido que idear la forma de lograr que las necesidades de los inividuos se correspondan con las necesidades de la organización lo que explica el surgimiento de empresas consultoras especializadas en analizar y mejorar el clima organizacional, la comunicación interpersonal, la planificación de carreras y la utilización de incentivos no económicos como elementos de motivación. De esta manera, se ha dado mayor énfasis a la afministración de sueldos y salarios, a la "compesación", enfatizando la necesidad de fijar la remuneración tomando en cuenta lo que pagan otras empresas similares en el mercado. (Piñango y Garbi, 1989).

Según los autores, recientemente se ha configurado una nueva tendencia, que se puede denominar la concepción estratégica de los Recursos Humanos. Desde comienzos de los años ochenta se hizo frecuente encontrar empresarios o personás vinculadas al mundo de la gerencia que se refieren a la gerencia de Recursos Humanos como "el factor estratégico futuro", la "nueva arma competitiva" o que identifican factores relacionados con ésta (productividad, cultura organizacional o filosofía gerencial) como factores determinantes para el éxito de una empresa. La planificación de los recursos humanos presentes y futuros en la empresa, los programas para retener el personal, el

establecimiento de los requerimientos de nuevo personal, el desarrollo de quienes tienen el potencial para ocupar los cargos requeridos en el futuro y todos aquellos programas y políticas que influyen en la conducta de las personas, son parte, de las actividades de recursos humanos que pueden ayudar a lograr las metas estratégicas de la empresa.

Pero a pesar de los esfuerzos, pareciera que todavía hay un "gran trecho" entre lo que se dice y lo que verdaderamente se hace. Sólo en una minoría de empresas se empieza a pensar de manera estratégica en los recursos humanos tratando de integrar esta función con el resto de la organización y con sus objetivos a lograr en el largo plazo. Estas empresas están enfrentando nuevas condiciones en el ambiente que generan la necesidad de buscar una mejor adecuación entre el desarrollo del negocio y de la gente. (Piñango y Garbi, 1989)

Para lograr la adecuación entre el desarrollo de la gente y el negocio se necesita que exista una buena gerencia dentro de la unidad de recursos humanos. Crosby (1988) define a la gerencia como "el arte de hacer que las cosas ocurran". Por su parte Krygier (1988) la define como "un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización" En la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos. De esta manera se pueden distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso: en primer lugar, la coordinación de recursos de la organización; segundo la ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación y, tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir el dónde queremos llegar o que es lo que deseamos lograr.

En este orden de ideas, la Gerencia de Recursos Humanos venezolana muchas veces, dedica casi todo su esfuerzo a realizar de forma operativa, procesos periódicos, como lo son la administración de nómina, la evaluación anual o semestral del desempeño, la búsqueda de personal para cargos vacantes, etc. Paradójicamente, la evaluación del impacto de cambios estratégicos en el personal de la empresa, el apoyo a la planificación corporativa, la programación del reentrenamiento para adaptar al personal a cambios tecnológicos, la planificación de la sucesión gerencial, entre otras cosas de gran importancia para el futuro de la empresa, ocupan planos secundarios. (Tyson y Fell, 1996).

La existencia de una empresa de sistemas formales de manejo de personal no siempre está acompañada del diseño e implantación de políticas que guíen, a mediano y a largo plazo, el logro de los objetivos de la función de recursos humanos. En Venezuela, existe la falta de vinculación entre las prácticas de personal y la estrategia de la empresa a pesar de que las unidades o departamentos de recursos humanos rara vez son autónomos. Generalmente sus decisiones deben ser consultadas con la alta dirección de la empresa, nivel donde es difícil que se preste interés sostenido a "esas cosas de personal". Además la función de gerenciar los recursos humanos no la realiza solamente la Gerencia de Recursos Humanos, de allí la importancia de vincular de manera global los lineamientos, políticas y prácticas de la administración de recursos humanos con los lineamientos, políticas y prácticas globales de la empresa.

Esto generalmente no se logra. Aún cuando la unidad de recursos humanos está ubicada en el organigrama al mismo nivel que otras áreas funcionales, en la práctica no

tiene la misma jerarquía que éstas. Generalmente el gerente de recursos humanos no participa en forma activa en las decisiones de alto nivel, inclusive en cargos que afectan al personal de la empresa. Tyson y Fell, 1996 dicen "que los miembros del departamento de recursos humanos tienen un conocimiento limitado de la empresa, o trabajan en el papel de "capataz de la obra", en lugar de hacerlo como "arquitectos".

Así se evidencia en una encuesta realizada por el IESA en 1986 sobre las trayectorias ocupacionales de los gerentes generales en Venezuela y éstos encontraron que solo dos de los gerentes entrevistados se desarrollaron en el área de personal. (Piñango y Garbi)

Estos datos tienen implicaciones fundamentales en la gerencia de personal ya que se concluyó que por lo general los gerentes de recursos humanos no han tenido experiencia profesional directa en otras funciones de la empresa e igualmente los altos gerentes y ejecutivos tampoco han tenido una experiencia directa en el área de administración de personal. El gerente de recursos humanos es visto como un técnico, especialista en aspectos que se perciben como rutinarios y poco importantes lo que limita las posibilidades de comprensión de las necesidades globales de la empresa y dificulta la comunicación con otros niveles funcionales asi como con los niveles directivos. Además el comportamiento de la directiva no ayuda ya que este se muestra poco interesado en las proposiciones que le presenta la unidad de recursos humanos.

Con relación a la evolución de la función de la unidad de recursos humanos en Venezuela, en el año 1984 se realizó el primer estudio sobre políticas y prácticas de recursos humanos en la empresa venezolana, cuyo objetivo fue conocer la jerarquía y especialización de la función de recursos humanos en la empresa "de acuerdo con su ubicación organizativa, denominaciones y su consideración como una función específica o no". (Piñango, p. 41).

Los resultados obtenidos en el estudio mencionado señalan que existe una relación entre el tamaño de la empresa y la diferenciación organizativa de la función de recursos humanos. En la mayoría de las empresas, la unidad está diferenciada organizacionalmente, por lo que se le atribuye a ésta un carácter de especialización dentro de la organización.

Otro aspecto obtenido en el estudio realizado tiene que ver con el grado de participación de la unidad de recursos humanos en la toma de decisiones estratégicas que involucra al personal de la empresa. En este aspecto se señala que "la gran mayoría de las unidades de personal tienden a diseñar y proponer alternativas o, en menor grado, a ser consultadas en el proceso de decisiones estratégicas en materia de personal". (Piñango, 1994, p. 41).

Una de las conclusiones de este estudio, fue que la función de la unidad de recursos humanos básicamente es de asesoría y de apoyo a la línea, a excepción de las decisiones que involucra al personal de la Alta Gerencia; existe además una marcada centralización de las decisiones específicamente en las actividades de evaluación de cargos, reclutamiento y selección, planificación de personal y planificación de carrera; asimismo se encontró que la tendencia a centralizar actividades permite un mayor grado de participación en las decisiones estratégicas.

Posteriormente, en el año 1990, se realiza el segundo estudio IESA/HayGroup sobre la gestión de recursos humanos en Venezuela cuyos objetivos fueron, entre otros:

- "Determinar los cambios y tendencias durante los últimos cinco años en la gestión de recursos humanos de diversas organizaciones venezolanas".
- "Explorar la percepción de la alta gerencia sobre algunos aspectos de la cultura organizacional y la gestión de recursos humanos en su empresa". (Escobar y Burgazzi, 1990, p.6)

En la información obtenida en el segundo estudio IESA / HayGroup, se señala la tendencia de ubicar a la unidad de recursos humanos como un ente corporativo de la empresa, hecho que está relacionado con el tamaño de la organización. Se mantiene el carácter de asesor de la unidad, aunque en la mayoría de los casos ejecuta y controla las actividades dirigidas al desarrollo y remuneración de los trabajadores.

En referecia al segundo objetivo del estudio antes señalado, la percepción obtenida de la Alta Gerencia, sobre la gestión de la unidad de recursos humanos, consiste en que ésta es vista como una unidad no integrada al resto de la organización, cuyo nivel de ejecución es más operativo que táctico, con poca visión estratégica y con un nivel bajo de autonomía para la toma de decisiones.

De acuerdo con la información arrojada en los estudios antes descritos, elaborados por el IESA en los años 1984 y 1990 en las organizaciones venezolanas, se señala como una característica básica e inevitable de la unidad de recursos humanos, la función de asesoría a las unidades de línea en las empresas, cualidad que ha mantenido a través de su proceso evolutivo.

Resulta importante resaltar del estudio del año 1990, la inclusión de la exploración sobre la percepción de la Alta Gerencia con relación a la gestión de la unidad de recursos humanos. Según los resultados arrojados se podría interpretar, que la unidad es percibida actuando de una manera reactiva más que proactiva en la ejecución de las decisiones estratégicas de la organización.

Luego en 1994, el IESA / Hay Group realizó un tercer estudio llamado "Recursos Humanos y Competitividad en organizaciones venezolanas" que tiene como objetivo buscar la relación existente entre los esfuerzos de las organizaciones para hacerse más competitivas y su gestión de recursos humanos. (Granell)

Con este estudio se pudo concluir que todavía en Venezuela falta mucho tiempo para convertir la gestión de recursos humanos en una ventaja competitiva, aun con la creciente preocupación por la gente. Se debe contar con un personal bien calificado, preparado, motivado y comprometido con la organización pero el nivel educativo de la fuerza laboral es muy bajo y se debe invertir mucho tiempo y dinero para elevar ese nivel. Adicionalmente la definición y comunicación de misiones y valores se ha convertido en una preocupación para la gerencia ya que las organizaciones han sufrido cambios como achatamiento, reducción de personal, redefinición del eje principal del negocio, descentralización, diversificación o concentración. También se busca la internacionalización, que es un intento por ampliar los mercados e inversiones, contando con apoyo tecnológico inexistente en el país y la búsqueda de personal especializado y competente.

Todo ésto hace ver que no hay un modelo de recursos humanos que debe ser copiado como el más exitoso ya que este depende de cada organización. La evolución de cada empresa irá planteando las necesidades que llevarán a reconsiderar su estilo y

sustituirlo por otro. La complejidad o la sencillez, la formalización o la flexibilidad en las prácticas de gerenciar a la gente no son, por si mismas, ni buenas ni malas. Lo que realmente importa es que sean congruentes con la cultura y estrategia de la organización.

Pero según Legge, K (citado en Valle Cabrera, 1995, p.23), existen ciertos elementos comunes que deben buscar todas las gerencias de Recursos Humanos para ser realmente efectivas que son:

- Enfatizar la importancia y desarrollo no solo en los empleados, sino también en los denominados "Equipos de Gestión".
- Percibir a los individuos desde una perspectiva de conjunto e integrada y preocuparse por la coordinación y gestión de ellos dentro de la unidad de negocio de la que es responsable.
- Esforzarse para que la función de recursos humanos adquiera una dimensión proactiva, donde las políticas de personal se consideren una parte importante de las formulaciones estratégicas y contribuyan a facilitar su consecución.
- Enfatizar la existencia de una cultura organizativa que garantice la coherencia interna en los procesos de recursos humanos, es decir, la cohesión entre ellos y los principios, normas y valores que la organización intenta transmitir y desarrollar.

La gerencia de Recursos Humanos debe presentar una orientación en la cual se conjuga lo colectivo con lo individualizado buscando por un lado, una mayor identificación y reconocimiento de las diferencias individuales (por medio de promociones, recompensas y otros) que permitan una mayor flexibilidad en el desarrollo de los comportamientos y por otro, la potenciación de formas de trabajo en grupo que produzcan las sinergias necesarias.

"La Gerencia de Recursos Humanos esta asumiendo, cada vez más, un papel relevante en la planeación administrativa y en la toma de decisiones en los altos niveles de la empresa, ya que el panorama de la competitividad esta cambiando y se necesitan nuevas capacidades organizativas para manejar los desafíos que presenta el futuro. Esta tendencia refleja, que existe una consciencia creciente de los directivos en cuanto a que la administración de los Recursos Humanos contribuye de sobremanera al éxito de la organización, ya que la administración eficáz de los recursos humanos puede traducirse en la forma en que se desempeña una organización" (Marquez; 1997, p.36) Por ello, la forma como la unidad de recursos humanos es vista, por parte de quien recibe su servicio, permite que la mencionada unidad tenga un feedback para conocer sus fortalezas y oportunidades de mejoras que le permita adecuar su gestión a las necesidades de la organización.

El reto de la gerencia es anticipar o intuir los cambios y adaptar su comportamiento para aprovechar al máximo las nuevas situaciones que se presenten. Para la gerencia de Recursos Humanos la tendencia ha sido "hacer más cosas" por lo que la verdadera exigencia es buscar una nueva manera de hacerlas que permita descubrir,y desarrollar las ventajas competitivas de los recursos humanos de la organización frente a su competencia.

Hoy en día, una preocupación central debe ser identificar, ubicar y aprovechar los recursos humanos capacitados que existen en el país, así como el desarrollo de personal profesional con potencial técnico y gerencial. Igualmente se debe tener presente la

incorporación creciente de la mujer al campo laboral ocupando niveles jerárquicos cada vez más altos, la búsqueda de mayor estabilidad de los empleados en sus puestos de trabajo y la profesionalización de la gerencia frente a los tradicionales gerentes propietarios. Lo importante es entender que no se trata de formalizar o tecnificar más la gestión de personal para adaptarse a esos cambios, sino de ajustar las estructuras existentes a lo que en realidad se requiere. No se trata de innovar por innovar, sino de definir o descubrir inteligentemente cuando la innovación es necesaria y cuando no. (Granell 2002).

2.3.2- Los gerentes de Recursos Humanos

El éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, las habilidades y destrezas de los trabajadores en especial en la medida en que ayudan a establecer un conjunto de aspectos medulares que diferencian una organización de sus competidores. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro, difícil de imitar y organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas.

Dentro de lo que es el desarrollo de la gente y de su talento, que es lo que la organización hoy en día necesita, el desarrollo gerencial es un tema clave porque los gerentes de recursos humanos son los protagonistas del cambio que estan viviendo las organizaciones. Según Ditcher (1988) gerente es un término que sirve para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes. Por su parte Alvarado (1990) señala, que el gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización. Es por esto que los gerentes son los protagonistas del cambio porque son los que tienen en su responsabilidad llevar a cabo la estrategia, pensar cuáles son las preguntas estratégicas para convertir dicha estrategia en acción e impactar en su organización, combinando esfuerzos con la gente que está en los diferentes niveles del sitio donde trabaja. Como dice Luis Sosa Branger (Revista Calidad Nro. 18, p.6, 2000) el gerente es "el responsable fundamental para lograr de manera más eficiente, competitiva y responsable que el recurso humano una vez aglutinado pueda llevar adelante una gestión para producir un bien o servicio, es decir, que sea responsable con el activo fijo que tiene en sus manos y con el consumidor final que va a tener ese producto en sus manos y lo va a adquirir". Por lo que el gerente de Recursos Humanos debe ser el ente dinamizador de la organización incrementando su tecnología y aumentando su productividad.

Según Labajo (1989, citado en Valle Cabrera) el perfil del gerente de Recursos Humanos ha evolucionado en relación a la década de los años cincuenta donde esta se caracterizaba por poseer habilidades para establecer reglamentos, controles, precisión, firmeza, mucho sentido de la responsabilidad, y terminar las cosas en los plazos previstos. En los años noventa, el gerente se caracteriza por construir marcos de referencia, define estrategias y planes de acción, tiene visión de futuro y aporta nuevas ideas a la organización.

Autores como García y Martín (1980), Hersey y Blanchard (1977), Terry y Franklin (1986) coinciden en señalar que el gerente de recursos humanos para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial, debe poseer tres habilidades que son:

La habilidad técnica: es la capacidad que tiene el gerente de recursos humanos para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad

analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede obtenerse mediante la educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.

La habilidad humana: es la capacidad que tiene el gerente de recursos humanos para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del grupo que dirige.

La habilidad conceptual: es la capacidad que tiene el gerente de recursos humanos para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización pueden afectar a los demás elementos.

En relación a esto Alvarado (1990) señala, que la combinación apropiada de las tres habilidades descritas anteriormente varía a medida que un individuo avanza en la organización. Mientras que en los niveles bajos de gerencia se requieren mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto, el requerimiento de habilidades conceptuales varía en relación inversa a los conocimientos técnicos, es decir, la necesidad de las habilidades conceptuales aumentará a medida que se asciende en la escala jerárquica.

Por otro lado, Sherman, Bohlander y Snell (1998, p.29) proponen que el gerente de recursos humanos debe desarrollar ciertas funciones, tales como: (p.30)

Dominio del negocio: Los gerentes de recursos humanos deben conocer a fondo el negocio de su organización. Esto requiere comprender sus capacidades económicas y financieras de modo que puedan unirse al equipo de gerentes de administración. También requiere que desarrollen habilidades en relaciones públicas centradas en sus clientes.

Dominio de los Recursos Humanos: Los gerentes de recursos humanos son los expertos de la organización en las ciencias del comportamiento. En áreas como definición de puestos, desarrollo, evaluación, recompensas, integración de equipos y comunicaciones, deben desarrollar tareas que los mantengan al corriente de los cambios.

Dominio del cambio: Los gerentes de Recursos Humanos deben poder administrar procesos de cambio de modo que las actividades de recursos humanos se fusionen eficazmente con las necesidades administrativas de la organización. Esto significa contar con habilidades interpersonales y para resolver problemas así como con capacidad de innovación y creatividad.

Credibilidad personal: Los gerentes de recursos humanos deben establecer su credibilidad personal frente a sus clientes internos y externos. La credibilidad y la confianza se adquieren al desarrollar relaciones personales con los clientes, demostrar los valores de la empresa, defender sus propias convicciones y ser justo en la relación con los demás.

2.3.3- Actividades que debe desempeñar el gerente de Recursos Humanos

Así como ha evolucionado el perfil del gerente de recursos humanos, también han evolucionado las actividades primordiales (entendiendo el término actividad según la enciclopedia SALVAT, como: el conjunto de operaciones o tareas propias de una entidad o persona) que suelen ser responsabilidad del gerente de recursos humanos que según Sherman, Bohlander y Snell (1998) para la década de los años 90 son las siguientes.

Asesoría y Consultoría: El gerente de recursos humanos a menudo debe trabajar

como consultor interno de supervisores, gerentes y ejecutivos. Dados sus conocimientos sobre cuestiones internas de empleo (políticas, acuerdos laborales e intereses de los trabajadores) y su información sobre tendencias externas (datos económicos, cuestiones legales) los gerentes de recursos humanos son una fuente invaluable para la toma de decisiones. Los gerentes de Recursos Humanos se deben preocupar por las metas operativas de los gerentes y supervisores de otras áreas y estos a su vez deben estar convencidos de que el equipo de recursos humanos esta allí para ayudarlos y aumentar su productividad, no para obstaculizar el logro de sus metas. Esto requiere no solo destreza del ejecutivo de recursos humanos para considerar problemas desde el punto de vista de gerentes de línea y supervisores, sino también la habilidad para comunicarse con ellos.

Servicio: Los gerentes de recursos humanos también participan en una variedad de actividades de servicio como reclutamiento, selección, aplicación de pruebas, planeación y conducción de programas de capacitación, además de escuchar las preocupaciones e inconformidades de sus trabajadores.

Formulación e implementación de políticas: Los gerentes de recursos humanos suelen proponer y elaborar nuevas políticas o revisiones de políticas para resolver problemas recurrentes o evitar problemas de antemano. Propician estas políticas a los ejecutivos más importantes de la organización, quienes realmente decretan las políticas. Los gerentes de recursos humanos pueden monitorear el desempeño de los departamentos de línea para asegurar su conformidad con las políticas, procedimientos y prácticas de recursos humanos; son un recurso al que los otros gerentes pueden acudir para efectos de interpretación de las políticas.

Defensa de los trabajadores: los gerentes de Recursos humanos sirven como abogados de los trabajadores: escuchan sus preocupaciones y representan sus demandas frente a los gerentes.

Chung y Megginson (1981) señalan que hay dos formas de categorizar las actividades que realiza el gerente de recursos humanos, a partir de dos puntos de vista:

1- ***Normativo:*** especifica lo que se espera que haga el gerente de recursos humanos de manera que este se vincule a las clásicas actividades de administración señaladas por Fayol en la década de los veinte, a saber:

- Planificación: una vez determinados los objetivos, los medios necesarios para lograr estos objetivos son presentados como planes. Estos planes determinan el curso de la organización y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el logro de los objetivos.

- Organización: la clase de organización que se haya establecido determina, en gran medida, el que los planes sean apropiados e integralmente ejecutados.

- Coordinación: y control.

2- ***Descriptivo:*** desde este punto de vista, el trabajo gerencial se centra en las actividades que el gerente de recursos humanos ejecuta las cuales se resumen a continuación en cuatro categorías:

a) *Personales:* estas son las actividades que se centran en distribuir el tiempo adecuadamente, desarrollar una carrera propia y manejar los propios asuntos.

b) *De interacción:* también llamadas directivas y se agrupan en: 1) directivas

(gerente, enlace, líder), informacionales (monitor, diseminador, portavoz) y, decisionales (asignador de recursos, solucionador de problemas y conflictos, negociador, tomador de decisiones).

c) *Administrativas:* conformadas por el procesamiento de papeles y documentos, la evaluación de políticas y procedimientos y la preparación y administración del presupuesto.

d) *Técnicas:* son las actividades que envuelven el uso de herramientas y la ejecución de habilidades técnicas para la solución de problemas.

Finalmente, tomando en consideración los procesos que se desarrollan dentro del área de recursos humanos definidos por Chiavenato y Villegas como lo son: el reclutamiento, la selección, la inducción, el adiestramiento y desarrollo y la evaluación de desempeño, se puede considerar como actividades de los gerentes de recursos humanos, como todas aquellas tareas que son llevadas a cabo en la gerencia de recursos humanos en los procesos anteriormente mencionados. Entre ellas tenemos:

Reclutamiento:

Dentro de este proceso existe el:

Reclutamiento interno: para ello, el gerente de recursos humanos debe saber cuando hay una vacante dentro de la organización intentando llenarla mediante una reubicación de los empleados. Esto implica realizar: ascensos (movimientos verticales), transferencias (movimientos horizontales), transferencias con promociones (movimientos diagonales) programas de desarrollo de personal y planes de profesionalización de personal.

Este procedimiento consiste en:

- Hacer la requisición de personal.

- Descripción y especificación del puesto: es decir, determinar de forma clara y objetiva las responsabilidades del puesto y especificar las características que deben tener las personas para desempeñar el puesto.

- Hacer un registro de elegibles con información completa y rápida sobre las personas calificadas para las diferentes ocupaciones en la organización.

Reclutamiento externo: en el cual al existir una vacante el gerente de recursos humanos debe llenarla con candidatos externos extraidos mediante las técnicas de reclutamiento como: archivos de candidatos, carteles, avisos, presentación de candidatos, contacto con sindicatos, universidades y escuelas, charlas, avisos, etc.

Selección:

Dentro de este proceso el gerente de recursos humanos debe realizar dos actividades principales:

- Analizar las exigencias del cargo a través del análisis y descripción de cargos: para ello se analizan los cargos (es decir se analizan los contenidos extrínsecos e intrínsecos del cargo), se analizan las solicitudes de los empleados (verificando los antecedentes laborales) y analizando los cargos en el mercado.

- Analizar las características del perfil de los candidatos aplicando las diversas

técnicas de selección como: entrevistas, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicotécnicas, pruebas de personalidad, técnicas de simulación y el examen físico del candidato.

Inducción:

Para llevar a cabo este proceso, el gerente de recursos humanos debe informale al empleado nuevo o a los empleados que ocupan una posición nueva debido a una promoción o ascenso, acerca de:

- Lo relacionado con la organización, su historia, funciones, estructura, campo de acción, ubicación en el mercado .
- Lo relacionado con procedimientos a observar en el trabajo.
- Lo relacionado con la forma en que el empleado debe proceder en el trabajo dando a conocer la ubicación del puesto, los deberes y responsabilidades del puesto, las relaciones de trabajo a mantener, los equipos con que debe trabajar.
- Lo relacionado con la forma en que su cargo engrana con los demás dentro cargos dentro del departamento y dentro de la estructura de la organización.
- Lo relacionado con las reglas, normas y políticas a cumplir.
- Lo relacionado con los privilegios que puede recibir por ser trabajador de esa empresa.
- Lo relacionado con las facilidades y servicios con los que cuenta la organización.
- Lo relacionado con la filosofía de la organización.
- Lo relacionado con los mecanismos principales de intercambio de información.

Adiestramiento y Desarrollo:

Este proceso implica que el gerente de recursos humanos realice las siguientes actividades:

Desarrollo de Habilidades: en ella se desarrollan las destrezas, conocimientos, tareas y operaciones especificas relativas al trabajo de los empleados.

Desarrollo o modificación de actitudes: se refiere a buscar la forma de cambiar las actitudes negativas hacia actitudes positivas de los trabajadores, aumento de la motivación, aumentar la sensibilidad por parte de la gerencia en cuanto a los sentimientos las relaciones con los demás, generar nuevos hábitos y actitudes dentro de los empleados.

Transmisión de información: ofrecer continuamente informaciones genéricas sobre la empresa, los productos, servicios, políticas, reglamentos, etc.

Desarrollo de conceptos: se refiere al desarrollo de diferentes niveles de abstracción y conceptualización de ideas y filosofías.

Estas actividades deben llevarse a cabo a través del siguiente proceso: determinar las necesidades de adiestramiento, llevar a cabo la programación del adiestramiento para atender las necesidades, implementación y ejecución del programa y la evaluación de los resultados obtenidos.

Evaluación de Desempeño:

Para el desarrollo de este proceso, el gerente de Recursos Humanos debe analizar tanto el cumplimiento del trabajo por parte de sus empleados como de sus resultados. Esto permite estimular o juzgar el valor, la excelencia o cualidades de alguna persona.

Al realizar esta actividad, se localizan los problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, desaprovechamiento de potencial, de motivación y puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de Recursos Humanos adecuada a las necesidades de la organización.

Con esto se pueden alcanzar objetivos como adecuación del individuo al cargo entrenamiento, promociones, incentivo salarial, mejoramiento de las relaciones laborales, estimación de potencial, retroalimentación de información de los gerentes a los empleados.

Este proceso se realiza a través de la entrevista de evaluación de desempeño mediante la cual se le comunica al empleado los resultados de su desempeño diciendole cómo está haciendo su trabajo y como lo puede hacer mejor, así como reduciendo ansiedades, tensiones y dudas que surgen cuando el individuo no está bien asesorado.

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1- HISTORIA DE LA PRENSA EN VENEZUELA

Los inicios de la prensa en Venezuela se caraterizan por la censura de la libertad de expresión que trajo como consecuencia la persecución de directivos y periodistas, incluyendo el cierre temporal y en algunas ocasiones, total de algunos editoriales del país.

Como bien dice Díaz Rangel, (1994) "Esta no era una prensa hecha para informar y opinar. Fué concebida para estar al servicio del gobierno que además poseía atraso técnico y poca responsabilidad económica; producto del ambiente político en el que se encontraba Venezuela a principios del siglo XX y el desencadenamiento de la Guerra Mundial". (Pág. 24).

Fue, a mediados del siglo pasado, cuando comenzó a producirse ciertas concesiones que marcan el inicio del desarrollo de periódicos de gran envergadura, como los que se conocen hoy día; que brindan al público información veráz y oportuna, de los acontecimientos nacionales e internacionales.

En la actualidad, muchos de ellos se caracterizan no sólo por buscar información y noticias; sino que cada vez más se están embarcando en el gran mundo de los negocios con productos innovadores tales como revistas con temas de actualidad mundial, CD´s interactivos, libros, entre otros que denotan una evolución en el concepto del periodismo y los medios impresos. Por consiguiente; se hace presente la exigencia de un papel proactivo más que reactivo de los individuos que conforman a estas grandes empresas editoriales. Así mismo tenemos, que las unidades de recursos humanos han ido surgiendo a la par de este crecimiento, teniendo una visión de servicio al cliente, eficacia, eficiencia y transparencia en los procesos que se llevan acabo, todo esto como bien dice José Calvo Otero "... con la finalidad de una organización más dinámica y participativa, una mejor relación con el lector y con un personal más capacitado para enfrentar a los nuevos retos que nos impondrá el mercado futuro". (Vice Presidente de la Junta Directiva de C.A. Editora El Nacional).

3.2 EMPRESA 1

Es una empresa con una trayectoria de más de 50 años. Se dedica a la producción de medios de comunicación impresos que se dirigen a todos los sectores de la sociedad venezolana.

A través de su historia periodística ha servido de vínculo a una sociedad cada vez más ávida de conocimiento y respuestas objetivas y cónsonas con las distintas etapas que ha atravesado el país ya que ha sido la pionera del periodismo venezolano actual y es ejemplo de aceptación en la sociedad venezolana.

Su proyecto editorial está orientado hacia la permanente modernización de equipos e infraestructura para la edición de los diarios y revistas que ofrece a la población en general.

El principal diario con el que cuenta esta empresa, es el matutino de mayor aceptación por parte del público lector venezolano ya que cuenta con el 35% de las ventas en todo el territorio nacional. Desde su creación, mantiene el lugar de preferencia de los sectores medio y popular.

El segundo diario de importancia de esta empresa editorial, es uno de los grandes diarios vespertinos del país. Su contenido abarca cada vez más lectores del mercado nacional y se ha convertido en referencia obligada de los venezolanos. Actualmente cuenta con un moderno diseño y contenido.

La revista de mayor importancia, cuenta con un público de fieles seguidores en todo el territorio nacional y es un récord de ventas desde su introducción al mercado. Es una revista cientifico - espiritual, única en su estilo.

Esta empresa también ofrece dos revistas que sirven para la consulta semanal de todos aquellos que asiduamente siguen el hipismo venezolano.

Adicionalmente, es una organización que cuenta con encartes concebidos para responder a las necesidades y exigencias del consumidor venezolano y acordes a la filosofía de responsabilidad social.

En conjunto con otras empresas, realiza trabajos de impresión comercial para diversos fines como, encartes propios y a terceros. Además, posee importantes inversiones en el sector eléctrico y en el sector financiero.

En el futuro pretende ampliar el campo de acción mediante la penetración en otros mercados ligados al área de la comunicación social en el país.

3.3- EMPRESA 2

Esta organización con casi cincuenta y nueve años de labor ininterrumpida, ha introducido innovadores cambios en el mundo de la prensa escrita para brindar con cada uno de ellos un mejor trabajo y un periódico cada vez mejor, pensando siempre en ese compromiso ineludible con sus lectores y anunciantes.

Se enfoca en ser una corporación nacional competitiva y rentable, orientada al mercado en las áreas de información, educación, entretenimiento y tiempo libre, que basada en la calidad de sus recursos humanos, apunta a la excelencia de sus productos y servicios.

Ser una corporación de comunicación innovadora y de calidad, utilizando las mayores alternativas sobre las vías de información y entretenimiento, apoyados en la excelencia de su gente y el conocimiento del mercado es su principal objetivo.

Esta empresa ha incorporado en el periodismo venezolano, innovaciones para proporcionar una lectura más ligera, utilizando imágenes acompañadas de gráficas de gran tamaño, letras grandes, el uso de titulares y espacios limpios, clasificación del periódico por áreas temáticas, eliminación del pase a otra página para continuar con la información e introducción de información cultural, entretenimiento, política, educación, salud y opinión entre otros.

Se ha caracterizado en el mercado, por ser un diario que se encuentra en constante innovación, prueba de ello, es que fue el primer periódico que entró en la super autopista de la información en Venezuela, para beneplácito de sus lectores. Igualmente en el área del diseño del diario, se han introducido cambios de imagen, que lo refrescan y le dan dinamismo. Por otra parte y pensando en sus anunciantes, también fue el primer diario que ofreció una publicación por segmentación de mercado, dándole a cada anunciante un espacio privilegiado de acuerdo a su sector, ramo o actividad económica. En la actualidad moderniza su estructura administrativa, adecuándola a las nuevas tendencias y realidades, por lo que a partir de Septiembre del 2000, comenzó un proceso de revisión del modelo organizacional, que permitirá llevar adelante el compromiso que tiene con los accionistas y la Junta Directiva, para beneficio de los trabajadores, lectores, clientes y proveedores de la Compañía y, también, para beneficio del país.

Actualmente, su principal periódico es reconocido como uno de los mejores medios de información escrita, se desempeña dentro de su mercado de Prensa Nacional con una Distribución Física Masiva.

Esta empresa cuenta con importantes fortalezas en el área de distribución, en la identificación y lanzamiento de nuevos productos y en la capacidad de ajuste ante las crisis. Son precisamente estas fortalezas lo que han ayudado a mantenerse a lo largo de todas las crisis económicas, políticas con un crecimiento rentable y respetable.

La compañía cuenta con una variada gama de servicios, no sólo a sus anunciantes, sino a terceros, que necesiten de servicios publicitarios tanto impresos, como electrónicos, servicios de impresión, corte y alzado así como de artes gráficas en general.

Esta empresa ofrece productos variados entre los que se encuentran: publicidad: Clasificada por sectores, encartes, diseño de publicidad, servicio de fotolito a terceros, distribución de productos de terceros, servicio de publicidad electrónica, elaboración de revistas y libros, panfletos, dícticos, trípticos, entre otros.

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1- Consideraciones Generales

La presente investigación pretendió extender el análisis del Modelo de Múltiples Roles propuesto por Dave Ulrich en el contexto de empresas pertenecientes al área de medios impresos del país, ubicadas en la Zona Metropolitana de Caracas.

La extensión de este modelo al área de los medios impresos fue detectada como necesidad luego de una revisión de la literatura de investigaciones previas efectuadas por la Universidad Católica Andrés Bello y la Universidad Metropolitana, en las que nunca antes se había explorado la aplicación de este modelo en este sector.

Adicionalmente, el presente estudio extendió el análisis del modelo en las Gerencias de Recursos Humanos conformadas integralmente por diversas áreas (administración del personal, captación y desarrollo, compensación y beneficios, servicios al personal), en las que existe la necesidad de ejercer todas las funciones inherentes a los procesos de Recursos Humanos.

4.2- Tipo de Investigación

De acuerdo a Hernández y otros (1991), "la decisión del tipo de investigación a utilizar depende de dos aspectos: el estado del conocimiento del tema (producto de la revisión de la literatura) y del enfoque que el investigador pretende dar el estudio" (pág.67)

En primer lugar y en consonancia con el primer aspecto citado por Hernández y otros (1991), la revisión previa de la literatura señala que la variable tipo de rol ya se encontraba sustentada en la teoría de Dave Ulrich y que ha sido utilizada en investigaciones previas diseñadas para estudiar el tipo de rol en contextos empresariales diferentes al sector de medios impresos.

En segundo lugar, el enfoque adoptado por las investigadoras en el presente estudio pretendió extender el análisis del Modelo de Múltiples Roles al contexto de empresas pertenecientes al área de medios impresos. Dicha extensión constituye un valor heurístico tomando en consideración la ausencia de investigaciones previas que hayan estudiado dicha temática en el área antes mencionada.

Bajo el enfoque adoptado en esta investigación, el objetivo general de la presente investigación consistió en el establecimiento de un análisis comparativo entre los resultados encontrados a través del Modelo de Múltiples Roles propuesto por Dave Ulrich y los resultados encontrados a través del análisis de las actividades reales que realiza el gerente de Recursos Humanos de acuerdo a la percepción del propio gerente y la de sus supervisados, a fin de determinar las diferencias y similitudes entre lo propuesto por el modelo y lo explorado en la realidad, sin que se haya manipulado o controlado la manifestación de las actividades reales que desempeñan los gerentes de recursos

humanos.

Tomando en consideración lo anteriormente señalado, la presente investigación puede considerarse, según Kerlinger (1988), como una investigación no experimental, en tanto que ésta "...es una indagación empírica y sistemática en la cual el científico no tiene un control directo sobre las variables independientes porque sus manifestaciones ya han ocurrido o porque son inherentemente no manipulables. Las inferencias acerca de las relaciones entre variables se hacen, sin una intervención directa, a partir de la variación concomitante de las variables dependientes e independientes" (Kerlinger, 1988; pág. 394).

El diseño no experimental que mejor se adaptó a las necesidades de la investigación fue el transeccional descriptivo, ya que los datos se recolectaron en un solo momento y en un tiempo único, es decir, en una sola medición, con el objeto de averiguar la incidencia y el estado de las variables dentro de la muestra a estudiar.

4.3- Variables de la Investigación

Variable Independiente

Actividades reales: La enciclopedia Salvat define el término actividades como "todo aquel conjunto de operaciones o tareas propios de una persona o entidad (p.29). Por lo que para el presente estudio se considera como actividades reales todo aquel conjunto de operaciones o tareas que *efectivamente* realiza una persona o entidad que son corroboradas por un juez imparcial.

Operacionalmente, la variable "Actividades Reales" se entenderá por un porcentaje de Presencia de Actividades Reales (PAR) expresado en la siguiente fórmula, donde N representa el número de actividades (Act).

$$PAR = \left(\frac{\sum_{A=1}^{A=4} Act}{Nact} \right) \bullet 100 \qquad \text{(Fórmula 1)}$$

Las actividades reales se constituirán por los reportes de actividades que los sujetos respondan ante las preguntas del formato de la entrevista semi-estructurada (ANEXO A). Del conjunto de actividades reportadas por los sujetos, cada actividad será categorizada de acuerdo a las definiciones descritas por el modelo de Ulrich empleando un análisis de contenido. Cualquier otra actividad reportada en el formato de entrevista semi-estructurada que no concordara con las definiciones descritas por el modelo de Ulrich fue considerada como "Otras". El objetivo de la categorización a través del análisis de contenido es obtener una proporción que represente el porcentaje de actividades que correspondan a cada rol del total de actividades que se reporte en la entrevista semi-estructurada. En este sentido y siguiendo los lineamientos de Hernández y otros (1991), se procedió a establecer los siguientes procedimientos.

a) Definir con precisión el universo constituido por la totalidad de los temas expuestos por las personas entrevistadas una vez transcritas las entrevistas.

b) Establecer y definir las unidades de análisis comprendida como el tema, es decir, cualquier parte del enunciado que denote la presencia de las variables a estudiar: las actividades reales que realiza el gerente de recursos humanos en el ejercicio de su cargo.

c) Establecer y definir las categorías y sub-categorías que presentan las variables de la investigación. Estas fueron todas aquellas categorías vinculadas con la variable actividades reales del Gerente de Recursos Humanos en el ejercicio de su cargo, definidas a partir de la información proveniente de las entrevistas

d) Elaborar las hojas de codificación: representado por el formato de X filas por Y columnas donde se vaciaron los datos literales de cada uno de los entrevistados con respecto a las preguntas realizadas.

e) Efectuar la codificación, que implicó contar las frecuencias de repetición de las categorías (número de unidades que entran en cada categoría)

f) Vaciar los datos de las hojas de codificación y obtener totales para cada categoría.

Una vez establecido este proceso se determinó que La variable "Actividades Reales" posee tres niveles ordinales a saber:

Actividades con Alta presencia: Actividades identificadas con el rol descrito por el modelo de Ulrich que ocupen un porcentaje igual o mayor al 66.6% del total de actividades reportadas en la entrevista semi-estructurada.

Actividades con Mediana Presencia: Actividades identificadas con el rol descrito por el modelo de Ulrich, que ocupen un porcentaje igual o mayor que 33.3% pero menor a 66.6% del total de actividades reportadas en la entrevista semi-estructurada.

Actividades con Baja Presencia: Actividades identificadas con el rol descrito por el modelo de Ulrich, que ocupen un porcentaje menor a 33.3% del total de actividades reportadas en la entrevista semi-estructurada.

Variable Dependiente

El término rol es definido por Light, Keller y Colhoun (1991) como "el conjunto de comportamientos, actitudes, obligaciones y privilegios que se esperan de cualquier persona que ocupa un status particular" (pág. **7**).

Para los fines de esta investigación se toma como definición de la variable Roles de Recursos Humanos como todas aquellas actitudes, comportamientos, obligaciones y privilegios que debería tener cualquier profesional que cumpla funciones dentro de una Gerencia de Recursos Humanos. La expresión de los roles se manifiesta en cuatro dimensiones, a saber:

Socio Estratégico: para que los gerentes de recursos humanos se conviertan en socios estratégicos, éstos deben cumplir las siguientes actividades:

- Deben crear una arquitectura organizativa y ser capaces de usarla para traducir la estrategia en acción.
- Deben aprender a hacer diagnósticos efectivos de la organización formulando las preguntas adecuadas y generando prácticas creativas y útiles.
- Deben ser capaces de fijar prioridades para la concreción de iniciativas, y luego hacer

el correspondiente seguimiento hasta su felíz conclusión.

Experto Administrativo: para que los gerentes de recursos humanos se conviertan en expertos administrativos, éstos deben desempeñar las siguientes actividades:

- Hacer reingeniería al trabajo de recursos humanos gracias al uso de la tecnología, equipos de reingeniería de procesos y aumento de la calidad.
- Definir el rol de los recursos humanos en la creación de valor para la firma.
- Crear un mecanismo de provisión de los servicios compartidos de recursos humanos.
- Medir los resultados de recursos humanos en términos de eficiencia (costos) y efectividad (calidad).

Líder de los empleados: Para que los gerentes de recursos humanos se conviertan en líderes de los empleados, éstos deben desempeñar las siguientes actividades:

- Tomar en cuenta y expresar las opiniones de los empleados.
- Garantizar a los empleados que sus opiniones son conocidas y consideradas.
- Definir y aportar los recursos que ayudan a los empleados a responder a los reclamos que se les hacen.

Agente de cambio: para que los gerentes de recursos humanos se conviertan en agentes de cambio, éstos deben cumplir las siguientes funciones:

- Conducir la transformación llevándola a cabo ante todo en la función misma de recursos humanos.
- Servir como catalizadores del cambio, facilitadores del cambio y diseñadores de sistemas para el cambio.
- Utilizar la "planilla de control de despegue" para el cambio con los empleados operativos. Entendiendo "planilla de control de despegue" como una forma para controlar y comprobar que los factores claves para generar el cambio se toman en cuenta.

Los roles del gerente de recursos humanos medidos a través de las respuestas dadas por los sujetos al instrumento desarrollado por Dave Ulrich y Jill Conner en 1997, están constituidos de acuerdo a la siguiente tabla.

ROL	ITEMS DEL CUESTIONARIO
Socio Estratégico	1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37.
Experto Administrativo	2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38.
Líder de los Empleados	3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.
Agente de Cambio	4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

Operacionalmente, la variable rol se entenderá como un porcentaje de Presencia del Rol (PROL), el cual se expresa por la siguiente fórmula:

$$PROL = \left(\frac{\sum_{i=1}^{I=10} Xi}{50} \right) \bullet 100$$

(Fórmula 2)

Cada uno de los roles en el cuestionario (ANEXO B) está constituido por una serie de diez (10) afirmaciones que el sujeto debe responder en términos de grados de presencia *(Xi)* para cada afirmación, en un continuo constituido por un valor mínimo de uno (1) definido como "baja presencia" hasta un valor máximo de cinco (5) definido como "alta presencia". Cada rol se constituye por la sumatoria de estos puntajes, de manera que se obtiene un rango de puntuaciones en un continuo con un valor mínimo de diez (10) definido como "baja presencia del rol" hasta un valor máximo de cincuenta (50) definido como "alta presencia del rol". El porcentaje de presencia se obtiene del producto resultante entre la sumatoria de puntajes en cada rol dividido entre la constante de 50 (el cual es el valor máximo que puede obtenerse en cada rol).

Finalmente, la proporción obtenida entre la sumatoria de los puntajes a cada afirmación y su división entre 50 (fórmula 1) arroja el porcentaje de presencia del rol, el cual posee tres niveles ordinales a saber:

Percepción del rol con Alta Presencia: Rol descrito por el modelo de Ulrich con un porcentaje mayor o igual al 66.6% de lo reportado en el cuestionario de Ulrich.

Percepción del rol con Mediana Presencia: Rol descrito por el modelo de Ulrich con un porcentaje mayor o igual al 33.3% de lo reportado en el cuestionario de Ulrich.

Percepción del rol con Baja Presencia: Rol descrito por el modelo de Ulrich con un porcentaje menor al 33.3% de lo reportado en el cuestionario de Ulrich

4.4- Procedimiento

Se contactaron a las empresas pertenecientes a la población de esta investigación, a las que se les hizo llegar una carta formal en las que se les participaba el interés de las autoras por incluir a sus empleados en la investigación.

Una vez de recibida la respuesta de las personas que representaban a las empresas se procedió a aplicar el instrumento original elaborado por Dave Ulrich y Jill Conner, a los gerentes de recursos humanos y sus supervisados de dos de las empresas del área de medios impresos de la zona Metropolitana de Caracas a las que se les hizo llegar la propuesta de investigación a través de la carta formal.

Una vez obtenida la información que se pretendía recabar con la aplicación del instrumento antes mencionado, se obtuvo una lista del(os) rol(es) presentes en cada uno de los gerentes de recursos humanos desde la perspectiva de éstos y la perspectiva de sus supervisados, según el Modelo de Múltiples Roles.

Posteriormente, se efectuaron entrevistas semi-estructuradas a los gerentes y sus supervisados con base a un formato constituido por 37 preguntas (de 21 preguntas abiertas y 16 cerradas) elaborado previamente por las autoras, de acuerdo a las

descripciones establecidas por el modelo de Ulrich, partiendo del supuesto de la multiplicidad de roles y sin que en las preguntas se hiciera referencia directa a las dimensiones del modelo, a fin de explorar las actividades reales que el gerente de Recursos Humanos ejecutaba efectivamente como actividades inherentes al ejercicio de su cargo.

Una vez obtenida la información correspondiente a las actividades que realizan los gerentes en el ejercicio de su cargo, se procedió a categorizar tales actividades de acuerdo al modelo de Ulrich. El objetivo de la categorización fue identificar la(s) actividad(es) reportada(s) por los sujetos de acuerdo a los roles propuestos por el modelo de Ulrich, de manera que cada rol se constituyera por diversas actividades concretas.

Luego de haber obtenido la categorización de las actividades para cada sujeto, se procedió a agrupar las actividades de acuerdo a los cargos desempeñados por los sujetos (categorización global de gerentes y categorización global de supervisados) a fin de obtener una categorización genérica en la que se comprendiera el reporte de las actividades de acuerdo al cargo desempeñado en la organización. En estas categorizaciones sólo fueron incluidas aquellas actividades reportadas por al menos el 75% de los sujetos, quedando omitidas aquellas actividades reportadas por menos del 75%.

A continuación, se procedió a establecer el análisis comparativo entre los resultados encontrados por vía del modelo propuesto Ulrich (cuestionario) y los resultados encontrados por vía del análisis de las actividades reales (entrevista semi-estructurada), indicando con ello las semejanzas y diferencias en términos de lo reportado por los gerentes y lo reportado por sus supervisados.

4.5- Unidad de Análisis, Población y Muestra

La unidad de análisis de la presente investigación estuvo comprendida por los equipos del área de recursos humanos (constituidos por los gerentes y sus supervisados) de las empresas venezolanas pertenecientes al área de medios impresos (diarios, tabloides) ubicados en el área Metropolitana de Caracas.

Ezequiel Ander-egg (1982) , define la población como "la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cuál se estudiará una fracción que se pretende que reúna las mismas características y en igual proporción". (p.179). Considerando que la población no es más que la totalidad de las unidades de análisis definidas por el investigador, en consecuencia, la población de la presente investigación, estuvo comprendida por todos los gerentes de Recursos Humanos de la totalidad de empresas que cumplieron con las características de ser organizaciones de medios impresos (diarios, tabloides) ubicadas en el Área Metropolitana de Caracas. De esta manera, la población está constituida por las siguientes organizaciones:

- El Nacional.
- El Univesal.
- El Bloque de Armas.
- La Cadena Capriles.
- El Globo.

No obstante, en el transcurso del presente estudio la población se redujo a una

muestra de dos organizaciones del universo de las empresas anteriormente mencionadas de medios impresos que desearon participar voluntariamente en la investigación y respondieron formalmente la petición de las investigadoras. Estas empresas fueron identificadas para efectos del presente estudio como empresa 1 y empresa 2, ya que los datos obtenidos son confidenciales y utilizados para estricto uso académico.

En el caso de la muestra de los integrantes de la Gerencia de Recursos Humanos, se aplicó un muestreo no probabilístico de sujetos, ya que se buscaba obtener la opinión sobre los roles y actividades reales que desempeñan los gerentes de Recursos Humanos desde su propia percepción y la de sus supervisados que posean más de dos años laborando en las dos empresas antes mencionadas. Por lo que la muestra estuvo conformada para el caso de la empresa 1, por cuatro (4) gerentes de recursos humanos y tres (3) superviados por cada gerente, lo que da un total de 12 supervisados. Y para el caso de la empresa 2, la muestra fue de cuatro (4) gerentes de recursos humanos y tres (3) supervisados por cada gerente, lo que da un total de 12 supervisados.

Para el estudio de la muestra anteriormente mencionada de 8 gerentes y 24 supervisados que da un total de 32 integrantes de la Gerencia de Recursos Humanos en ambas empresas, se tomaron en cuenta algunos aspectos como sexo, edad, nivel de instrucción, nivel del cargo que ocupa y antigüedad, quedando constituida dicha muestra de la siguiente manera:

Tabla 1: Distribución por sexo de la muestra

	Sexo			
	Masculino	%	**Femenino**	%
Empresa 1	6	37.5%	10	62.5%
Empresa 2	3	18.75%	13	81.25%

Tabla 2: Distribución por edad de la muestra

	Edad									
	21-25	%	**26-30**	%	**31-35**	%	**36-40**	%	**41-45**	%
1	1	6%	2	12.5%	8	50%	5	31.25%		0
2		0	5	31.25%	5	31.2%	3	18.75%	3	18.7%

Tabla 3: Distribución por nivel de Instrucción de la muestra

	Nivel de Instrucción					
	T.S.U.	%	**Universitario**	%	**Post Grado**	%
1	7	43.75%	7	43.75 %	2	12.5%
2	3	18.75%	4	25%	9	56.25%

Tabla 4: Distribución por nivel del cargo que ocupa de la muestra

	Nivel del Cargo que ocupa					
	Analista	%	**Coordinador**	%	**Gerente**	%
1	8	50%	4	25%	4	25%
2	4	25%	8	50%	4	25%

Tabla 5: Distribución por Antigüedad en la empresa de la muestra

	Antigüedad					
	2 a 4 años	%	**5 a 7 años**	%	**8 a 10 años**	%
1	14	87.5%	1	6.25%	1	6.25%
2	6	37.5%	8	50%	2	12.5%

4.6- Instrumentos de Recolección de Datos

Para los fines de la presente investigación se emplearon dos instrumentos, los cuales se describen a continuación:

4.6.1- Cuestionario propuesto por Dave Ulrich y Jill Conner, que se utilizó para identificar la presencia del rol(es) en los gerentes de recursos humanos de las empresas 1 y 2 pertenecientes a la población anteriormente mencionada.

Este instrumento mide la presencia de los cuatro roles definidos anteriormente y contiene fundamentalmente preguntas cerradas, medidas a través de una escala de cinco (5) puntos tipo Likert que según Sampieri "consiste en un conjunto de items presentados en forma de afirmaciones y juicios ante los cuáles se pide la reacción de los sujetos" (1998, p. 256).

El cuestionario consta de 40 items distribuidos en forma de 10 afirmaciones inconclusas que son completadas por cinco posibles respuestas, donde cada una evalúa la presencia de cada rol propuesto por el Modelo.

La confiabilidad del cuestionario utilizado en esta investigación ha sido validado por Ron Pedrique (2000) en un estudio titulado "*Determinación de la orientación de la función gerencial de recursos humanos según el Modelo de Múltiples Roles de Dave Ulrich*"; a través del coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach basado en la "consistencia interna de los elementos incluidos en una prueba cuyo valor oscila entre cero (0) y uno (1), siendo uno (1) el nivel máximo de confiabilidad" (Armenio y Espinoza, 1997). En la investigación de Pedrique (2000) el coeficiente mostró un valor de 0,7621 dando como resultado que el cuestionario tiene un alto nivel de confiabilidad.

4.6.2- Una entrevista semi-estructurada o por pautas que permitió determinar las actividades reales que realiza el gerente de recursos humanos en el ejercicio de su cargo en las empresas tomadas en cuenta para este estudio.

Con respecto a la entrevista semi-estructurada o "por pautas", ésta estuvo constituída por un conjunto de preguntas que guiaron al entrevistador a obtener información sobre las actividades reales con alta, mediana y baja presencia que realiza el gerente de recursos humanos en el ejercicio de su cargo.

Ambos instrumentos fueron aplicados a la totalidad de los individuos que laboran en las Gerencias de Recursos Humanos de las dos empresas del área de medios impresos que voluntariamente desearon participar.

También en ambos instrumentos se incluyó un cuadro adicional donde los individuos colocaron los datos personales tales como: edad, sexo, nivel del cargo, título obtenido y antigüedad.

Se realizaron dos modelos de ambos instrumentos con diferentes redacciones e instrucciones, ya que uno estaba dirigido a los gerentes y otro estaba dirigido a los supervisados de dichos gerentes.

CAPITULO V

ANALISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se exponen de manera detallada, los resultados que permitieron el logro de los objetivos específicos y con ello el logro del objetivo general.

En primer lugar se presentan los resultados obtenidos de la tabulación de datos recabados por el cuestionario propuesto por el Modelo de Múltiples Roles de Dave Ulrich lo cual permitió el logro de los dos primeros objetivos específicos, que consistían en determinar el tipo(s) de rol(es) presente en el gerente de recursos humanos a partir de su propia percepción y la de sus supervisados.

Seguidamente se realizó un análisis de contenido de los datos obtenidos a partir de la entrevista semi-estructurada, para identificar las actividades reales que ejecuta el gerente de recursos humanos a partir de su propia percepción y la de sus supervisados, con lo cual se logra cumplir el tercer y cuarto objetivo específico.

Luego de identificar las actividades reales que ejecuta el gerente de recursos humanos en el ejercicio de su cargo, se procedió a categorizar dichas actividades de acuerdo al Modelo de Múltiples Roles, como lo señala nuestro quinto objetivo específico.

Finalmente se presentan los resultados provenientes del análisis comparativo realizado a partir de las percepciones del gerente de recursos humanos y la de sus supervisados tanto del Modelo de Múltiples Roles como del análisis de las actividades reales que realiza dicho gerente; y los resultados provenientes del análisis comparativo de los resultados obtenidos en el Modelo y los obtenidos en el análisis de las actividades reales que identifican los roles presentes en el gerente de recursos humanos. De esta manera se cumple con los últimos dos objetivos específicos de la investigación.

5.1- Roles presentes en el gerente de recursos humanos de acuerdo al Modelo de Múltiples Roles

La tabla 6 muestra los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario que determina la presencia de los roles en los gerentes de recursos humanos en las empresas 1 y 2 desde su propia perspectiva.

Tabla 6 Percepción de los Roles por parte del gerente de RRHH

Empresa	Gerente	Socio Estrategico	Experto Administrativo	Lider de Empleados	Agente de Cambio
1	1	86,00%	88,00%	96,00%	92,00%
2	1	82,00%	76,00%	78,00%	94,00%
1	2	84,00%	94,00%	68,00%	80,00%
2	2	78,00%	96,00%	92,00%	96,00%
1	3	90,00%	82,00%	80,00%	92,00%
2	3	68,00%	58,00%	40,00%	86,00%
1	4	92,00%	78,00%	84,00%	94,00%
2	4	68,00%	58,00%	40,00%	86,00%

A partir de estos resultados, se pudo observar la autopercepción de la presencia de roles en el gerente de recursos humanos en cada una de las dimensiones del Modelo de Múltiples Roles que oscila entre un 40% y un 96%. El rol que los gerentes percibieron de si mismos como el más presente fue el de Agente de Cambio; el segundo rol con el cual se percibieron con mayor presencia fue el rol de Socio Estratégico, quedando en tercer lugar, la percepción que tenían de sí mismos como Expertos administrativos, observándose en última posición el rol de Líder de los Empleados. De acuerdo a estos datos luego de realizada la codificación de la escala Likert, se puede concluir que existe una multiplicidad de roles en tanto que, todos los roles planteados en el Modelo furon percibidos por el gerente en una alta presencia

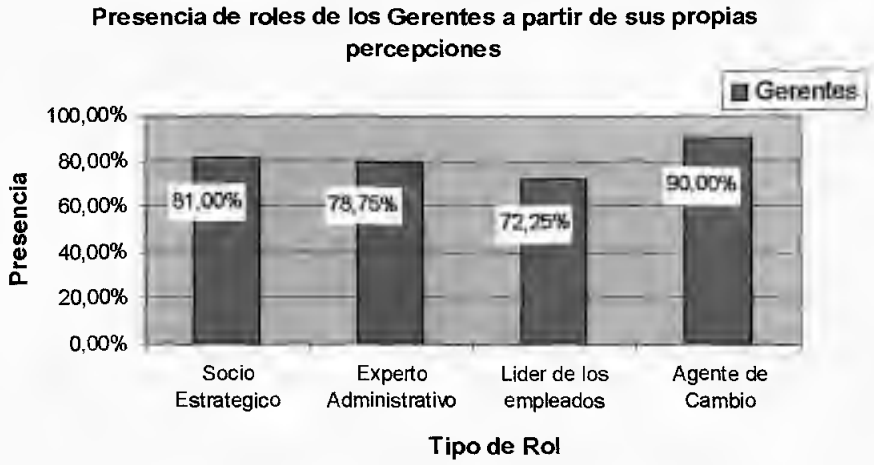
Tabla 7
Percepción de Múltiples Roles por parte de los supervisados en RRHH

Compañía	Cargo	Socio Estrategico	Experto Administrativo	Líder de Empleados	Agente de Cambio
1	21	80,00%	78,00%	80,00%	72,00%
2	21	76,00%	84,00%	74,00%	86,00%
2	21	90,00%	84,00%	96,00%	94,00%
1	22	86,00%	82,00%	82,00%	76,00%
2	22	52,00%	90,00%	88,00%	60,00%
2	22	72,00%	90,00%	94,00%	76,00%
2	22	100,00%	74,00%	74,00%	88,00%
2	23	88,00%	86,00%	74,00%	96,00%
1	24	88,00%	94,00%	56,00%	68,00%
1	24	80,00%	88,00%	58,00%	60,00%
1	24	90,00%	92,00%	100,00%	94,00%
2	24	90,00%	88,00%	98,00%	100,00%
2	24	98,00%	80,00%	66,00%	100,00%
1	31	86,00%	86,00%	86,00%	80,00%
1	31	100,00%	96,00%	94,00%	92,00%
2	31	82,00%	60,00%	58,00%	56,00%
1	32	94,00%	86,00%	80,00%	82,00%
1	32	58,00%	60,00%	42,00%	58,00%
1	33	80,00%	78,00%	58,00%	58,00%
1	33	42,00%	52,00%	58,00%	58,00%
1	33	78,00%	80,00%	80,00%	84,00%
2	33	100,00%	86,00%	94,00%	100,00%
2	33	98,00%	96,00%	88,00%	100,00%
2	34	96,00%	98,00%	92,00%	100,00%

Como se observa en los resultados anteriores, la presencia de los roles que percibieron los supervisados del gerente de Recursos Humanos oscila entre 42% y 100%, lo que sugiere que existió una percepción un poco más amplia en relación a la percepción que sus superiores pecibieron de sí mismos. A diferencia de los gerentes, los supervisados percibieron con mayor presencia el rol de Socio Estratégico, en segundo lugar, el desempeño del rol de Experto Administrativo, seguido del ejercicio del rol Agente de Cambio, quedando en último lugar Líder de los Empleados. Una vez más los supervisados corroboraron que existe multiplicidad de roles en el ejercicio del cargo del gerente.

A continuación se presenta el gráfico 1 que señala la presencia de roles en el gerente de Recursos Humanos a partir de su propia percepción.

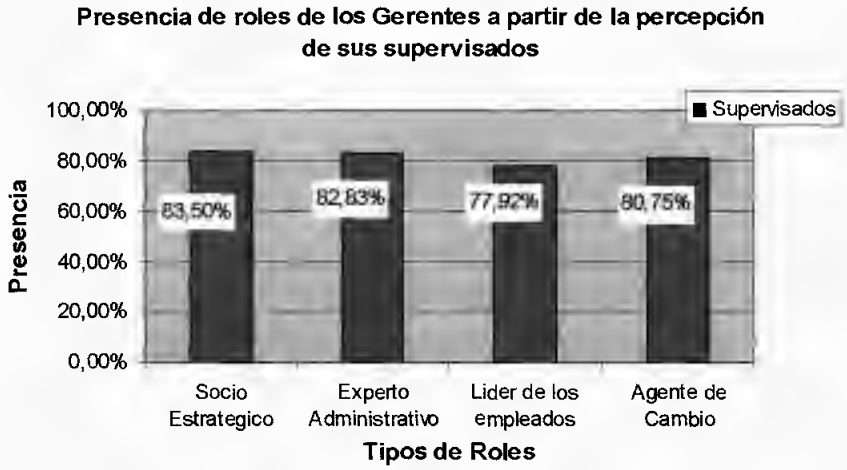
Grafico 1



En este gráfico se puede observar que en primer lugar el gerente se percibió con el rol Agente de Cambio en un 90%, luego el rol Socio Estratégico en un 81%, en tercer lugar encontramos el rol Experto Administrativo con un 78,75% y finalmente se puede observar la presencia del rol Líder de los Empleados en un 72,25%, lo que denota que existe una alta presencia de los cuatro tipos de roles.

El gráfico 2 señala la presencia de los roles del gerente a partir de la percepción de sus supervisados.

Grafico 2



El gráfico anterior denota que existe una alta presencia de roles en el gerente desde la percepción de sus supervisados, ya que el rango de presencia oscila de 77,92% a 83,50%. Estos roles fueron percibidos de la siguiente manera: en primer lugar los supervisados percibieron el Socio Estratégico, en segundo lugar el Experto Administrativo, encontrando en tercer lugar el rol Agente de Cambio y finalmente el de Líder de los Empleados.

5.2- Identificación de las actividades reales que realiza el gerente a partir de su propia percepcion y la de sus supervisados

- Seguidamente se expone el listado de las actividades reales que realiza el gerente de recursos humanos a partir de su propia percepción:

1- Participa en las reuniones de la Junta Directiva de la empresa para conocer los objetivos y metas que pretende alcanzar la organización.

2- Participa en reuniones de Comité, con los gerentes de las diferentes áreas de la organización obteniendo información sobre los objetivos y metas que pretenden alcanzar para alinear los planes de acción de la Gerencia de Recursos Humanos con los de dichas áreas.

3- Revisa documentos formales que son emitidos por el Presidente, Vice-presidente y demás gerentes de otras áreas de la organización para obtener información sobre los objetivos y metas que pretenden perseguir en el transcurso del año.

4- Diagnostica las deficiencias que puedan ocurrir en el desarrollo de las tareas de los diferentes procesos que se llevan a cabo en la Gerencia de Recursos Humanos a través del número de quejas y reclamos de los integrantes subsanándolos para concretar los objetivos planteados.

5- Diagnostica las deficiencias que puedan generarse en los empleados de las diferentes áreas de la organización a través de las evaluaciones de desempeño originadas por una mala capacitación, desconocimiento de las tareas y funciones específicas del cargo, falta de información.

6- Crea los planes de trabajo de sus subordinados en función de los objetivos que se desean cumplir dentro de la Gerencia de Recursos Humanos.

7- Establece prioridades para el cumplimiento de los objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos, ejecutando en primer lugar aquellos que generan mayor impacto en la organización.

8- Propicia reuniones con los diferentes integrantes de la Gerencia de Recursos Humanos para discutir cuales van a ser los planes de acción para concretar los objetivos planteados.

9- Realiza encuestas de opinión dentro de la organización para medir el grado de satisfacción de los clientes de Recursos Humanos en la prestación de sus servicios.

10- Diagnostica los recursos con los que cuenta la Gerencia de Recursos Humanos y planifica sus objetivos en relación a las exigencias de la organización.

11- Evalúa el desarrollo de las actividades en base a una relación costo-beneficio para determinar si los objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos fueron cumplidos de forma satisfactoria.

12- Automatiza el desarrollo de los procesos que se llevan a cabo en la Gerencia de Recursos Humanos a través del uso de diversas herramientas tecnológicas.

13- Distribuye el tiempo y los recursos disponibles de la forma más adecuada para conseguir la concretación de la mayor cantidad de objetivos y metas a un alto nivel de eficiencia (calidad).

14- Analiza el desarrollo de los procesos que se realizan en la Gerencia de Recursos

Humanos a través de "Círculos de Calidad".

15- Optimiza procesos de Recursos Humanos cuando el tiempo invertido en la concretación de un proyecto es mayor a los resultados esperados y alcanzados.

16- Escucha a sus supervisados cuando se les presenta cualquier inconveniente en el desarrollo de sus tareas y le presta la asistencia necesaria para subsanarlo.

17- Ofrece la posibilidad a sus empleados de asistir a cursos, charlas, conferencias, congresos que sean de su interés y fomenten el desarrollo de sus habilidades y conocimientos.

18- Propicia la mejora de los procesos socioeconómicos que se otorgan en la contratación del personal de la organización tales como Polizas de HCM, Cesta Tickets, becas de estudio, guarderías.

19- Reconoce el desempeño de sus empleados a través de la entrega de premios tales como: la mejor fotografía del año, el mejor artículo escrito, el empleado del año.

20- Escucha e internaliza los diferentes puntos de vista de sus supervisados al momento de resolver algún conflicto laboral.

21- Propicia a sus empleados el uso de las herramientas tecnológicas con los que cuenta la organización para minimizar el tiempo de dedicación en sus tareas e incrementar la eficiencia (calidad).

22- Simplifica procedimientos engorrosos y difíciles eliminando pasos innecesarios que hace que se generen retrasos en la prestación del servicio, y tiempo de respuesta en relación a la calidad del resultado.

23- Facilita la implementación de algún cambio que se genere en la Gerencia de Recursos Humanos en la relación de la prestación de servicios a través de una campaña informativa dirigida a todos los empleados de la organización.

24- Propicia el desarrollo de nuevas competencias en los individuos que trabajan tanto en la Gerencia de Recursos Humanos como en la organización para que se adapten a las modificaciones realizadas en sus tareas y funciones.

25- Realiza transformaciones en cuanto a los cargos definidos en los diversos departamentos de la Gerencia de Recursos Humanos para adaptarse a las nuevas exigencias de la organización.

26- Propicia a través del modelaje que las demás áreas de la organización realicen modificaciones en su estructura para cumplir y adaptarse a las exigencias de la organización y del entorno.

27- Propicia reuniones con los gerentes de otras áreas para exponerles los posibles cambios que se podrían implantar en relación a la prestación de los servicios de Recursos Humanos explicándoles las desventajas de la antigua práctica y las ventajas de la nueva.

28- Conforma equipos de trabajo donde sus integrantes posean diferentes experticias en el área de Recursos Humanos.

29- Asigna proyectos a los trabajadores que impliquen alto grado de responsabilidad, autonomía y creatividad.

30- Propicia cursos donde participen trabajadores de diferentes áreas para incrementar el

grado de integración de los trabajadores en la organización.

31- Propicia la comunicación informal de los empleados de la organización a través de eventos recreativos, ferias navideñas, dispensadores de refresco, máquinas de café.

32- Motiva a sus empleados a que actúen en concordancia con las normas, reglas y procedimientos a través de la difusión correcta de los mismos.

33- Motiva a sus empleados a través de palabras de aliento.

34- Supervisa las tareas que realizan sus trabajadores sin hacer un control riguroso de cada uno de los pasos que han realizado.

35- Delega los proyectos de la Gerencia de Recursos Humanos acorde a las competencias que posea su equipo de trabajo.

36- Asigna trabajos en equipo en la Gerencia de Recursos Humanos para aumentar la integración del grupo.

37- Reconoce públicamente el objetivo o proyecto alcanzado por un supervisado cuando este ha superado sus expectativas en las reuniones que se realizan periódicamente.

38- Propone cuáles podrían ser los objetivos a alcanzar en la Gerencia de Recursos Humanos en la reunión de la Junta Directiva una vez que se han definido los objetivos empresariales para que estos sean aprobados.

- A continuación se presenta el listado de las actividades reales que realiza el gerente de recursos humanos que fueron percibidas por sus supervisados:

1- Participa en las reuniones de la Junta Directiva de la empresa para conocer los objetivos y metas que pretende alcanzar la organización.

2- Participa en reuniones de Comité, con los gerentes de las diferentes áreas de la organización obteniendo información sobre los objetivos y metas que pretenden alcanzar para alinear los planes de acción de la Gerencia de Recursos Humanos con los de dichas áreas.

3- Revisa documentos formales que son emitidos por el Presidente, Vice-presidente y demás gerentes de otras áreas de la organización para obtener información sobre los objetivos y metas que pretenden perseguir en el transcurso del año.

4- Diagnostica las deficiencias que puedan ocurrir en el desarrollo de las tareas de los diferentes procesos que se llevan a cabo en la Gerencia de Recursos Humanos a través del número de quejas y reclamos de los integrantes subsanándolos para concretar los objetivos planteados.

5- Diagnostica las deficiencias que puedan generarse en los empleados de las diferentes áreas de la organización a través de las evaluaciones de desempeño originadas por una mala capacitación, desconocimiento de las tareas y funciones específicas del cargo, falta de información.

6- Crea los planes de trabajo de sus subordinados en función de los objetivos que se desean cumplir dentro de la Gerencia de Recursos Humanos.

7- Establece prioridades para el cumplimiento de los objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos, ejecutando en primer lugar aquellos que generan mayor impacto en la organización.

8- Propicia reuniones con los diferentes integrantes de la Gerencia de Recursos Humanos para discutir cuales van a ser los planes de acción para concretar los objetivos planteados.

9- Realiza encuestas de opinión dentro de la organización para medir el grado de satisfacción de los clientes de Recursos Humanos en la prestación de sus servicios.

10- Diagnostica los recursos con los que cuenta la Gerencia de Recursos Humanos y planifica sus objetivos en relación a las exigencias de la organización.

11- Evalúa el desarrollo de las actividades en base a una relación costo-beneficio para determinar si los objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos fueron cumplidos de forma satisfactoria.

12- Automatiza el desarrollo de los procesos que se llevan a cabo en la Gerencia de Recursos Humanos a través del uso de diversas herramientas tecnológicas.

13- Distribuye el tiempo y los recursos disponibles de la forma más adecuada para conseguir la concretación de la mayor cantidad de objetivos y metas a un alto nivel de eficiencia (calidad).

14- Analiza el desarrollo de los procesos que se realizan en la Gerencia de Recursos Humanos a través de "Círculos de Calidad".

15- Propicia a sus empleados el uso de las herramientas tecnológicas con los que cuenta la organización para minimizar el tiempo de dedicación en sus tareas e incrementar la eficiencia (calidad).

16- Escucha a sus supervisados cuando se les presenta cualquier inconveniente en el desarrollo de sus tareas y le presta la asistencia necesaria para subsanarlo.

17- Ofrece la posibilidad a sus empleados de asistir a cursos, charlas, conferencias, congresos que sean de su interés y fomenten el desarrollo de sus habilidades y conocimientos.

18- Propicia la mejora de los procesos socioeconómicos que se otorgan en la contratación del personal de la organización tales como Polizas de HCM, Cesta Tickets, becas de estudio, guarderías.

19- Reconoce el desempeño de sus empleados a través de la entrega de premios tales como: la mejor fotografía del año, el mejor artículo escrito, el empleado del año.

20- Escucha e internaliza los diferentes puntos de vista de sus supervisados al momento de resolver algún conflicto laboral.

21- Facilita la implementación de algún cambio que se genere en la Gerencia de Recursos Humanos en la relación de la prestación de servicios a través de una campaña informativa dirigida a todos los empleados de la organización.

22- Propicia el desarrollo de nuevas competencias en los individuos que trabajan tanto en la Gerencia de Recursos Humanos como en la organización para que se adapten a las modificaciones realizadas en sus tareas y funciones.

23- Realiza transformaciones en cuanto a los cargos definidos en los diversos departamentos de la Gerencia de Recursos Humanos para adaptarse a las nuevas exigencias de la organización.

24- Propicia a través del modelaje que las demás áreas de la organización realicen

modificaciones en su estructura para cumplir y adaptarse a las exigencias de la organización y del entorno.

25- Propicia reuniones con los gerentes de otras áreas para exponerles los posibles cambios que se podrían implantar en relación a la prestación de los servicios de Recursos Humanos explicándoles las desventajas de la antigua práctica y las ventajas de la nueva.

26- Propicia cursos donde participen trabajadores de diferentes áreas para incrementar el grado de integración de los trabajadores en la organización.

27- Propicia la comunicación informal de los empleados de la organización a través de eventos recreativos, ferias navideñas, dispensadores de refresco, máquinas de café.

28- Motiva a sus empleados a través de palabras de aliento.

29- Supervisa las tareas que realizan sus trabajadores sin hacer un control riguroso de cada uno de los pasos que han realizado.

30- Asigna trabajos en equipo en la Gerencia de Recursos Humanos para aumentar la integración del grupo.

31- Reconoce públicamente el objetivo o proyecto alcanzado por un supervisado cuando este ha superado sus expectativas en las reuniones que se realizan periódicamente.

5.3- Categorización de las actividades reales que realiza el gerente a partir de su propia percepción y la de sus supervisados según el Modelo de Múltiples Roles

El siguiente cuadro denota la categorización de las actividades reales anteriormente identificadas en el gerente de recursos humanos, a partir de su propia percepción:

Tabla 8
Categorización de las actividades reales que realiza el Gerente de Recursos Humanos en el ejercicio de su cargo a partir de su propia percepción

ROLES	ACTIVIDADES
SOCIO ESTRATÉGICO	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,38
EXPERTO ADMINISTRATIVO	11,12,13,14,15,21,22
LIDER DE LOS EMPLEADOS	16,17,18,19,20
AGENTE DE CAMBIO	23,24,25,26,27
OTROS	28,29,30,31,32,33,34,35,36,37.

La categorización de las actividades reales que realiza el gerente de Recursos Humanos desde su propia percepción, reportaron la presencia de actividades que no corresponden a la definición de los cuatro tipos de rol expuestos en el Modelo.

Estas actividades que no pudieron ser categorizadas, están orientadas al desarrollo de las relaciones interpersonales, a la autonomía y responsabilidad que los gerentes otorgan a sus supervisados para el desarrollo de sus tareas, motivación de carácter emocional, cumplimiento de las normas reglas y procedimientos de la organización entre otras. Esto sugiere que el gerente de Recursos Humanos realiza actividades según su propia percepción que no son consideradas por el Modelo pero que sin embargo se

presentaron en la entrevista semiestructurada.

A continuación se presenta la categorización de las actividades reales anteriormente identificadas en el gerente de recursos humanos, a partir de la percepción de sus supervisados:

Tabla 9
Categorización de las actividades reales que realiza el Gerente de Recursos Humanos en el ejercicio de su cargo a partir de la percepción de sus supervisados

ROLES	ACTIVIDADES
SOCIO ESTRATÉGICO	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
EXPERTO ADMINISTRATIVO	11,12,13,14,15
LIDER DE LOS EMPLEADOS	16,17,18,19,20
AGENTE DE CAMBIO	21,22,23,24,25
OTROS	26,27,28,29,30,31

La categorización de las actividades reales que realiza el gerente de Recursos Humanos desde la percepción de sus supervisados, evidenció nuevamente la presencia de actividades que no corresponden a la definición de los cuatro tipos de rol expuestos en el Modelo.

Las actividades que no pudieron ser categorizadas, fueron reiteradas en cuanto a su contenido por los supervisados. Esto sugiere que el gerente de Recursos Humanos realiza actividades que no son consideradas por el Modelo pero que sin embargo, fueron evidenciadas como presentes en la entrevista semiestructurada tanto por los gerentes como por los supervisados.

En concordancia con lo anterior, se puede señalar que existen diferencias entre las actividades reales que realiza el gerente y las actividades que son reseñadas en los cuatro tipos de rol.

A partir de la identificación de las actividades reales y de la categorización de dichas actividades reales, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 10
Presencia de las actividades reales correspondientes a cada rol del Modelo

	Socio Estratégico	**Experto Administrativo**	**Lider de los Empleados**	**Agente de Cambio**	**Otros**
Gerentes	**37,17%**	**22,47%**	**15,57%**	**15,93%**	**8,86%**
Supervisados	**39,92%**	**19,96%**	**19,43%**	**19,43%**	**1,26%**

El siguiente gráfico, denota la presencia de las actividades reales que realiza el gerente a partir de su propia percepción en las empresas estudiadas, correspondientes al Modelo de Múltiples Roles.

Grafico 3

Como se puede observar en el gráfico anterior del 100% de las actividades reales que realiza el gerente a partir de su propia percepción se evidencia que existe un 37,17% de actividades que corresponden al rol Socio Estratégico, 22,47% de las actividades le corresponden al rol Experto Administrativo, presentando un 15,57% que se identificaron en el rol Líder de los Empleados y un 15,93% que están en concatenación con el rol Agente de Cambio. Esto supone que las actividades que prevalecen son aquellas correspondientes al rol Socio Estratégico.

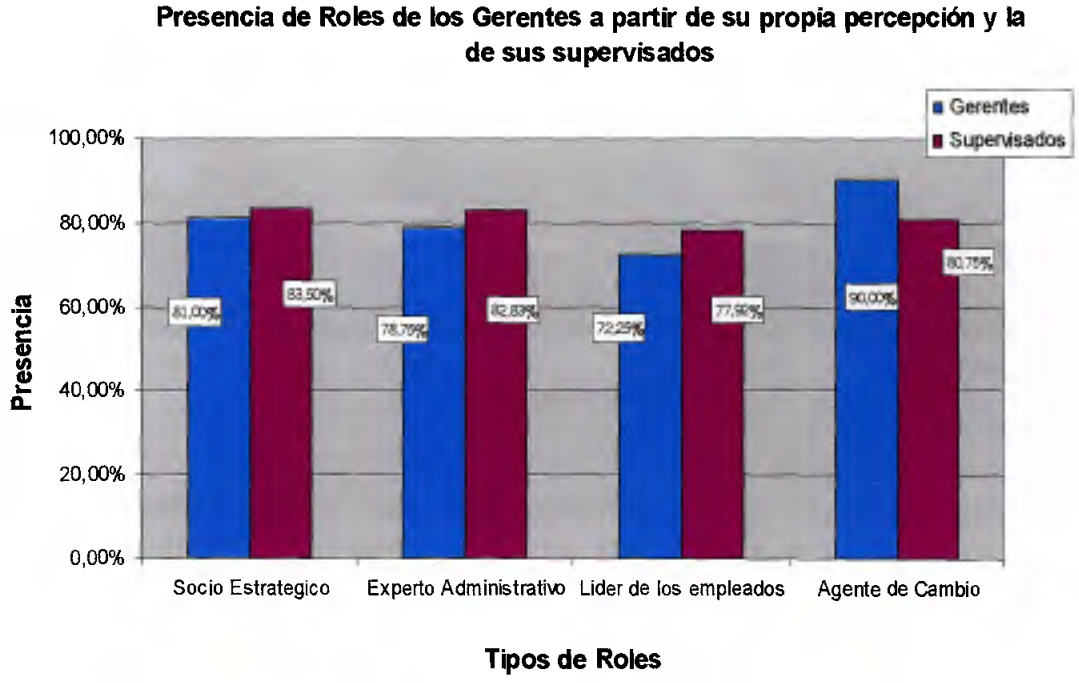
En el gráfico 4 se señala la presencia de las actividades reales que realiza el gerente a partir de la percepción de sus supervisados en las empresas estudiadas.

Grafico 4

En el gráfico anterior se puede observar que del total de las actividades reales que presenta el gerente a partir de la percepción de sus supervisados, 39,92% coresponden al rol Socio Estratégico, el 19,96% al rol Experto Administrativo. En cuanto al rol Líder de los Empleados le corresponde el 19,43% de presencia de actividades y finalmente se evidencia un 19,43% correspondientes al rol Agente de Cambio. Según la percepción de los supervisados, el gerente presenta un pocentaje mayor de actividades en el rol Socio Estraégico según los datos arrojados.

5.4- Análisis Comparativo entre los resultados obtenidos a partir de la percepción del gerente de Recursos Humanos y la de sus supervisados en el Modelo de Múltiples Roles.

Gráfico 5



El gráfico anteriormente presentado reporta que existe una alta presencia de los cuatro tipos de roles en el gerente a partir de sus propia percepción y la de sus supervisados, ya que el rango de presencia se encuentra entre un 72,25% y un 90%. El gerente percibió en primer lugar la presencia del rol Agente de Cambio, luego el rol Socio Extratégico, en tercer lugar el rol Experto Administrativo y en último lugar el rol Líder de los Empleados. En el caso de los supervisados, estos percibieron igualmente la presencia del rol Agente de Cambio en primer lugar, luego el rol Experto Administrativo y el rol Socio Extratégico de manera casi equilibrada, y finalmente al igual que en el caso del gerente, la presencia del rol Líder de los Empleados.

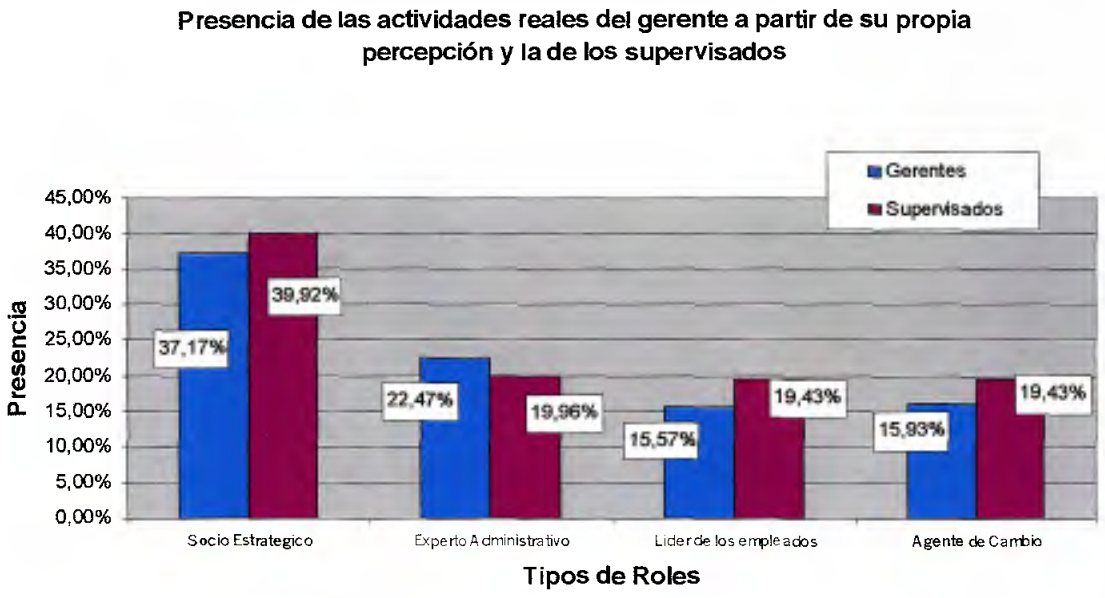
Estos resultados arrojan que existen similitudes en las percepciones tanto del gerente como la de sus supervisados en relación a la presencia del rol Agente de Cambio como prevaleciente. De igual manera ambos sujetos coincidieron en la percepción del rol Líder de los Empleados en último lugar.

En relación a los roles Socio Estratégico y Experto Administrativo, existieron diferencias en cuanto a la presencia que percibieron tanto el gerente como sus

supervisados. Para el gerente el rol Socio Estratégico, se presenta en segundo lugar mientras que para sus supervisados se presenta el rol Experto Administrativo.

5.5- Análisis comparativo entre los resultados obtenidos a partir de la percepción del gerente de Recursos Humanos y la de sus supervisados en el análisis de las actividades reales que realizan dichos gerentes

Grafico 6



En relación al gráfico anterior, se puede observar que de todas las actividades reales que percibió el gerente de recursos humanos que realiza, a partir de su propia percepción existe una mayor presencia de actividades que categorizan al rol Socio Estratégico, luego están presentes las actividades que se corresponden con el rol Experto Administrativo, y finalmente se encuentran presentes aquellas actividades referentes a los roles Líder de los Empleados y Agente de Cambio.

En el caso de la percepción de los supervisados existe una mayor presencia de las actividades en relación al rol Socio Estratégico, luego se evidencian las actividades en relación al rol Experto Administrativo, seguidamente las correspondientes al rol Agente de Cambio y finalmente las referentes al rol Líder de los Empleados.

Lo antes mencionado quiere decir que existen similitudes en las percepciones tanto del gerente como sus supervisados de las actividades reales presentes, referidas al rol Socio Estratégico, identificadas como prevalecientes. Igualmente existen similitudes en cuanto a la percepción de los sujetos identificando en segundo lugar, las actividades categorizadas para el rol Experto Administrativo.

En el caso de la percepción de los supervisados del gerente en relación a las actividades reales relacionadas con el rol Agente de cambio y Lider de los Empleados se presentan diferencias en comparación a lo percibido por el gerente.

El gerente se percibió en tercer lugar como Agente de Cambio y en último lugar

como Líder de los Empleados, mientras que en el caso de los supervisados ambos roles fueron percibidos en último lugar.

5.6- Análisis Comparativo entre los resultados obtenidos por el Modelo de Múltiples Roles y los resultados del análisis de las actividades reales

Tabla 11

Análisis Comparativo entre los resultados obtenidos en el Modelo y los resultados obtenidos del análisis de las actividades reales que realiza el gerente desde su propia percepción

	Análisis	Modelo
Socio Estratégico	**37,17%**	**81%**
Agente de Cambio	**15,93%**	**90%**
Líder de los empleados	**15.57%**	**72,25%**
Experto administrativo	**22,47%**	**78,75%**

El gerente de recursos humanos a partir de su propia percepción, según los datos arrojados por el Modelo señalan una alta presencia del rol Agente de Cambio ocupando el primer lugar, al examinar los datos arrojados por el análisis de las actividades reales se observa que del 100% de presencia de las actividades reales que realiza el gerente de recursos humanos son percibidas en baja presencia las actividades que se categorizan según el rol Agente de Cambio.

Lo antes expuesto, da a entender que existen diferencias entre lo señalado en el Modelo y los resultados del análisis de las actividades reales.

En el caso del rol Socio Estratégico según los datos arrojados por el Modelo, el gerente se percibe en segundo lugar con una alta presencia del rol.

Al observar los resultados obtenidos del análisis de las actividades reales se denotan diferencias en relación al Modelo, ya que el segundo rol que posee un porcentaje de presencia inmediatamente menor según dicho análisis es aquel donde se presentan las actividades reales categorizadas en el rol Agente de Cambio.

Para el rol Experto Administrativo y el rol Líder de los Empleados, el gerente se autopercibe en tercero y cuarto lugar respectivamente tanto en el Modelo como en el análisis de las actividades reales.

Tabla 12

Análisis comparativo entre los resultados obtenidos en el análisis de las actividades reales y los resultados obtenidos en el Modelo para el gerente desde la percepción de sus supervisados

	Análisis	Modelo
Socio Estratégico	**39,92%**	**83,50%**
Agente de Cambio	**19,43%**	**80,75%**
Líder de los empleados	**19,43%**	**77,92%**
Experto administrativo	**19,96%**	**82,83%**

En la tabla anterior los supervisados del gerente de recursos humanos percibieron en primer lugar el rol Socio Estratégico con una alta presencia. Los resultados obtenidos mediante el análisis de las actividades reales corroboran que del 100% de dichas actividades que realiza el gerente de recursos humanos 39,92% corresponden a el Rol Socio Estratégico, que prevalecen sobre las demás actividades categorizadas. Estos resultados concluyen que existen similitudes entre los datos arrojados en el análisis de las actividades y los arrojados por el Modelo.

En el caso del rol Experto Administrativo este fue percibido en segundo lugar tanto por el Modelo como por el análisis de las actividades reales.

Seguidamente según el análisis de las actividades el gerente fue percibido con el rol Agente de Cambio y por último el rol Líder de los Empleados

Estos resultados difieren de los arrojados por el Modelo en cuanto a que las actividades reales que realiza el gerente de recursos humanos en relación a los roles Agente de Cambio y Líder de los Empleados son percibidos en último lugar.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

El aspecto central de esta investigación, lo constituyó determinar cuáles son las diferencias y similitudes que surgen al realizar un análisis comparativo entre el Modelo de Múltiples Roles y el análisis de las actividades reales que realiza el gerente de recursos humanos en el ejercicio de su cargo en una muestra de empresas pertenecientes al área de medios impresos de la zona Metropolitana de Caracas (según la percepción del propio gerente y la de sus supervisados).

Se pudo determinar la presencia de cuatro roles: Agente de Cambio, Experto Administrativo, Socio Estratégico y Líder de los Empleados, es decir, que existió una tendencia a la multiplicidad de roles desde la percepción del propio gerente y la de sus supervisados.

Así mismo, a partir de la aplicación del instrumento propuesto por el Modelo, se evidenciaron similitudes en las percepciones tanto del gerente como la de sus supervisados en relación a la presencia del rol Agente de Cambio como prevaleciente. De igual manera los sujetos coincidieron en la percepción del rol Líder de los Empleados en último lugar.

Al categorizar las actividades reales que realiza el gerente de Recursos Humanos desde su propia percepción y la de sus supervisados en relación al Modelo, se identificaron actividades que no correspondían a la definición de los cuatro tipos de rol expuestos por Ulrich.

Estas actividades que no pudieron ser categorizadas, están orientadas al desarrollo de las relaciones interpersonales, a la autonomía y responsabilidad que los gerentes otorgan a sus supervisados para el desarrollo de sus tareas, motivación de carácter emocional, cumplimiento de las normas reglas y procedimientos de la organización.

Esto sugiere que el gerente de Recursos Humanos realiza actividades, que no son consideradas por el Modelo, con lo que se concluye que es necesario entender el Modelo desde el punto de vista gerencial y no solo desde el aspecto teórico.

Finalmente se puede argumentar, que en las empresas estudiadas tiene vigencia lo planteado por Ulrich (1997), de que los desafíos competitivos que enfrenta el gerente de recursos humanos lo han obligado a abandonar el rol pasivo, asumiendo posiciones de vital importancia para contribuir al alcance de los objetivos empresariales. Con esto se infiere que el rol del gerente ha evolucionado en relación a su concepción tradicional. Esto se corroboró al obtener como resultados la presencia de los roles Socio Estratégico y Agente de Cambio como prevalecientes.

CAPITULO VII

RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES

Para la realización de este trabajo de grado las investigadoras consideraron deseable obtener una cobertura total de las empresas que cumplían con los requisitos de ser empresas de medios impresos ubicadas en el área Metropolitana de Caracas.

Sin embargo se obtuvo en el transcurso de la realización de este estudio una aceptación y voluntaria participación de sólo dos de las empresas antes mencionadas.

De la experiencia de esta investigación y para futuras investigaciones que puedan realizarse sobre el tema, se recomienda como primera opción realizar el mismo estudio pero en empresas, tanto públicas como privadas y que pertenezcan a otros sectores de negocio, para posteriormente compararlos con los resultados obtenidos en este trabajo de grado.

Una segunda recomendación, sería realizar un análisis de las actividades que realiza el gerente en el ejercicio de su cargo y categorizarlas según el Modelo de Múltiples Roles en empresas donde la Gerencia de Recursos Humanos esté más estructurada para estudiar si existe un mayor porcentaje de otras actividades que las reportadas en este estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alfonzo, Ilis M. (1995) *Técnicas de Investigación Bilbliográfica*. Contexto Editores. Séptima Edición. Caracas, Venezuela.

Alpander, G. (1985). *Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos*. Editorial Norma, Bogotá

Ander-egg, E. *Tecnicas de Investigación Social*. Editorial Hvmanitas. Decimo novena Edición. Buenos Aires, Argentina.

Anthony P. y Norton, L. (1991). *Link HR to Corporate Strategy*. Personnel Journal

Ballestrini, P. *Reflexiones Pedagógicas*. (1993). Caracas.

Ballestrini, M. *Como se elabora el proyecto de investigación*. (2001) Quinta edición. Servicio Editorial Consultores Asociados. Caracas, Venezuela.

Bunge, M. *La Ciencia, su método y su filosofía*.

Cea D´ancona, M. A. (1998). *Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social*, Madrid: editorial Síntesis S.A.

Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: editorial Mc.Graw-Hill.

Chruden, H. y Sherman, A. (1981). *Administración de Personal*. México: editorial Continental.

D.K.V Asociados C.A. (1999). *Informe de Capital Humano*. Venezuela: Woldwide Network, editorial Saratoga.

Dolan, S. y otros. (1999). *La Gestión de Recursos Humanos*. España: editorial Mc. Graw Hill.

Enciclopedia Salvat Diccionario. (1972). Salvat Editores, CA. Tomo 1. Caracas.

Fitz-en, J. (1992). *El valor añadido por la dirección de Recursos Humanos. Una nueva estrategia para los 90*. Deusto.

Garbi de Rangel, E. y Piñango, R. (1989) *Las Empresas venezolanas: su Gerencia*. Editorial IESA. Caracas, Venezuela.

Granell de Aldaz, E. (1997). *Recursos Humanos y Competitividad en organizaciones venezolanas*. 2da. Edición. Caracas, Venezuela: ediciones IESA - Hay Group.

Granell de Aldaz, E. (2000). *Impacto de la globalización en Organizaciones actuales*. CONFERENCIA, El Nacional, sala de conferencias.

Hernández, S., y otros. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: editorial Mc. Graw Hill.

Hidalgo Castro, M.V. (2000). *Diagnóstico de la orientación del rol, de los retos y desafíos que presenta la Gerencia de Recursos Humanos de algunas empresas de los sectores alimentos y finanzas de Venezuela, a traves del Modelo de Múltiples Roles de Dave Ulrich*; trabajo de grado presentado para obtener el título de Industriólogo en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Jaimes Pérez, R. (2000). *Identificación del Rol prevaleciente en la Gerencia de Recursos Humanos y su relación con los resultados obtenidos en el proceso de gestión BP-Anaco;* trabajo de grado presentado para obtener el título de Industriólogo en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Jimenez, R. (1996). *Topicos sobre Relaciones Laborales y Recursos Humanos en Venezuela.* Caracas: impreso por Litho - Caribe S.R.L.

Kelly de Esobar, J. y Burgazzi, C. (1990). *La Gestión de Recursos Humanos en Venezuela, 2° Estudio.* Caracas: Insituto de Estudios Superiores de Administración IESA Hay y Asociados Consultores de Dirección S.A. Hay Group.

Kerlinger, Fred. *Investigación del Comportamiento* Mc. Graw Hill, 3era edición, 1998.

Labajo, J.L. (1989) *La dirección de Recursos Humanos como liderazgo transformado*, Bilbao, AEDIPE.

Larrazábal, M.A., y Somoza, M.A. (1999). *El modelo de múltiple roles de la Gerencia de Recursos Humanos y su relación con la calidad de servicio*; trabajo de grado presentado para obtener el título de Industriólogo en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Light D, Keller S, y Colhoun C. (1991) *Sociología.* McGraw Hill. Quinta Edición. Colombia.

Lira, P. (1991). *Gerencia Estratégica y Relaciones Industriales.* Investigación y Gerencia. Vol. VIII.

Márquez, L. (Oct-Dic 1998). *Gerencia de Recursos Humanos en tiempo de cambio.* Debates IESA Vol. 4, Nro. 2. Caracas.

Martín, E. (1998). *Metodología de la Investigación.* Madrid: Júpiter editores C.A.

Moccia, L. (1994). *Competitividad y estrategias de Recursos Humanos: Cambios de percepción y de roles.* Caracas.

Piñango, R. (1984). *Estudio sobre políticas y prácticas de Recursos Humanos en la empresa venezolana.* Primer estudio. Caracas: Instituto de Estudios Superiores de Administración IESA.

Rangel Díaz, E. (1994) *La prensa venezolana en el siglo XX.* Caracas: Fundación Neuman (patrocinada por Corimon y sus empresas filiales).

Ron Pedrique, M. I. (2000). *Determinación de la orientación de la función gerencial de Recursos Humanos según el Modelo de Múltiples Roles de Dave Ulrich,* trabajo de grado presentado para obtener el título de Industriólogo en la Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Sherman y otros. (1998). *Administración de Recursos Humanos.* México: International Ethomson editores.

Superlano, L. ("El Empresario venezolano y la visión del Recurso Humano". *Revista Calidad Empresarial*, edición número 18, Corporación Calidad 2010 C. A. Caracas,

Venezuela.

Sherman, Bohlander, Snell. (1998) *Administración de Recursos Humanos.* Onceava edición, International Thompson Editores. México.

Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Argentina: ediciones Granica.

Urquijo, J. (1989). *La Gerencia de Relaciones Industriales: departamentalización.* Caracas: Instituto de Investigaciones económicas y sociales UCAB.

Valle Cabrera, R. (1995). *La Gestión estratégica de los recursos humanos.* España: Addison-Wesley Iberoamericana.

Villegas, J.M., (1988) *Administración de Personal.* Primera edición. Ediciones Vega. Caracas, Venezuela.

Weiss; Dimitri y otros. (1994) *La función de Recursos Humanos*. Madrid, España: Editorial Ciencias de la Dirección.

Werther, W. y Davis, S. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos.* México: editorial Mc Graw Hill.

ANEXOS

Formato A
ROL N°1
1- ¿Usted conoce los objetivos de la empresa? SI ___ NO___
2- ¿Que actividades ejecuta usted para identificar los objetivos, planes, metas de la empresa?

3- ¿Que actividades ejecuta usted para que se concreten los objetivos, planes, metas de la empresa?

4- ¿Usted participa en el proceso de definición de los objetivos empresariales
SI ___ NO ___
5- ¿Que actividades ejecuta para ello?

6- ¿Usted conoce los objetivos de la Gerencia de RRHH? SI___ NO___
7- ¿Que actividades ejecuta usted para identificar los objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos?

8- ¿Que actividades ejecuta usted para que se concreten los objetivos, planes, metas de la Gerencia de Recursos Humanos?

9- ¿Que actividades ejecuta usted para lograr que los objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos concuerden con los objetivos, planes, metas de la empresa como ente global?

10- ¿Que actividades ejecuta usted para determinar la eficiencia (calidad) de esa contribución?

ROL N°2:
11- ¿Usted realiza actividades para propiciar que los trabajadores contribuyan con su capacidad a lograr los objetivos y metas de la organización? SI__ NO__
12- Por favor mencione,¿que actividades ejecuta usted para ello?

13- Usted realiza actividades en el ejercicio de su cargo para hacer que los trabajadores se involucren en la toma de decisiones empresariales? SI__ NO__
14- ¿Que actividades ejecuta usted para hacer que los trabajadores se involucren en la toma de decisiones de los diferentes procesos que se llevan a cabo en la empresa?

15- ¿Usted realiza actividades para ofrecer asistencia a las necesidades personales, familiares y laborales de los empleados? SI __ NO __
16- ¿Que actividades ejecuta usted para ofrecer asistencia a las necesidades personales, familiares y laborales de los empleados?

17- ¿Usted realiza actividades para facilitarle a los empleados el desarrollo de habilidades y conocimientos necesarios para el logro de sus tareas? SI__ NO__
18- ¿Que actividades ejecuta usted para facilitarle a los empleados el desarrollo de habilidades y conocimientos necesarios para el logro de sus tareas?

ROL N°3:
19- ¿Usted conoce los diferentes procesos de RRHH? SI __ NO __
20- ¿Que actividades ejecuta usted para conocer los diferentes subsistemas de RRHH (Adiestramiento y Desarrollo, Captación de Personal, Compensación y Beneficios, Servicios al Personal)?

21- ¿Que actividades ejecuta usted para procesar documentos y transacciones?

22- ¿Usted aumenta la eficiencia operativa de la organización (mejorar el procesamiento de documentos y transacciones)? SI__ NO__
23- ¿Que actividades ejecuta usted para aumentar la eficiencia operativa de la organización?

24- ¿Usted maneja y distribuye el recurso humano disponible según la estructura de la organización ?SI __ NO __
25- ¿ Que actividades ejecuta usted para distribuir el recurso humano disponible según la estructura de la organización ?

26- ¿Usted realiza procesos de Recursos Humanos eficientes para la implementación de evaluaciones, premios, promociones, entrenamientos en la organización? SI __ NO __
27- ¿Que actividades ejecuta usted para realizar procesos de Recursos Humanos eficientes para la implementación de evaluaciones, premios, promociones, entrenamientos en la organización?

ROL N° 4
28- ¿Usted corrige las áreas donde existe debilidad? SI __ NO __
29- ¿Que actividades ejecuta usted para asegurar que se corrigen las áreas o procesos donde existe debilidad?

30- ¿Usted realiza actividades para analizar los procesos de Recursos Humanos?
SI __ NO__
31- ¿Que actividades ejecuta usted para analizar los procesos de Recursos Humanos?

32- ¿Usted realiza actividades para optimizar los procesos de Recursos Humanos?
SI __ NO __
33- ¿Que actividades ejecuta usted para optimizar los procesos de Recursos Humanos?

34- ¿Usted realiza actividades para implementar procesos de transformación de Recursos Humanos? SI__ NO__
35- ¿Que actividades ejecuta usted para implementar procesos de transformación de Recursos Humanos?.

36- ¿Usted realiza actividades para que los empleados adopten y promuevan la transformación de los procesos en la organización? SI__ NO__

37- ¿Que actividades ejecuta usted para que los empleados adopten y promuevan la transformación de los procesos en la organización?

Anexo B
ROL N°1
1- ¿El gerente de RRHH conoce los objetivos de la empresa? SI ___ NO___
2- ¿Que actividades ejecuta el gerente de RRHH para identificar los objetivos, planes, metas de la empresa?

3- ¿Que actividades ejecuta el gerente de RRHH para que se concreten los objetivos, planes, metas de la empresa?

4- ¿El gerente de RRHH participa en el proceso de definición de los objetivos empresariales? SI ___ NO ___
5- ¿Que actividades ejecuta el gerente de RRHH para ello?

6- ¿El gerente de RRHH conoce los objetivos de la Gerencia de RRHH? SI___ NO___
7- ¿Que actividades ejecuta el gerente de RRHH para identificar los objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos?

8- ¿Que actividades ejecuta el gerente de RRHH para que se concreten los objetivos, planes, metas de la Gerencia de Recursos Humanos?

9- ¿Que actividades ejecuta el gerente de RRHH para lograr que los objetivos de la Gerencia de Recursos Humanos concuerden con los objetivos, planes, metas de la empresa como ente global?

10- ¿Que actividades ejecuta el gerente de RRHH para determinar la eficiencia (calidad) de esa contribución?

ROL N°2:
11- ¿El gerente de RRHH realiza actividades para propiciar que los trabajadores contribuyan con su capacidad a lograr los objetivos y metas de la organización? SI__ NO__
12- Por favor mencione, ¿que actividades ejecuta el gerente de RRHH para ello?

13- El gerente de RRHH realiza actividades en el ejercicio de su cargo para hacer que los trabajadores se involucren en la toma de decisiones empresariales? SI__ NO__
14- ¿Que actividades ejecuta el gerente de RRHH para hacer que los trabajadores se involucren en la toma de decisiones de los diferentes procesos que se llevan a cabo en la empresa?

15- ¿El gerente de RRHH realiza actividades para ofrecer asistencia a las necesidades personales, familiares y laborales de los empleados? SI __ NO __
16- ¿Que actividades ejecuta el gerente de RRHH para ofrecer asistencia a las necesidades personales, familiares y laborales de los empleados?

17- ¿El gerente de RRHH realiza actividades para facilitarle a los empleados el desarrollo de habilidades y conocimientos necesarios para el logro de sus tareas? SI __ NO __
18- ¿Que actividades ejecuta el gerente de RRHH para facilitarle a los empleados el desarrollo de habilidades y conocimientos necesarios para el logro de sus tareas?

ROL N°3:
19- ¿El gerente de RRHH conoce los diferentes procesos de RRHH? SI __ NO __
20- ¿Que actividades ejecuta el gerente de RRHH para conocer los diferentes subsistemas de RRHH (Adiestramiento y Desarrollo, Captación de Personal, Compensación y Beneficios, Servicios al Personal)?

21- ¿Que actividades ejecuta el gerente de RRHH para procesar documentos y transacciones?

22- ¿El gerente de RRHH aumenta la eficiencia operativa de la organización (mejorar el procesamiento de documentos y transacciones)? SI __ NO __
23- ¿Que actividades ejecuta el gerente de RRHH para aumentar la eficiencia operativa de la organización?

24- ¿El gerente de RRHH maneja y distribuye el recurso humano disponible según la estructura de la organización ?SI __ NO __
25- ¿ Que actividades ejecuta el gerente de RRHH para distribuir el recurso humano disponible según la estructura de la organización ?

26- ¿El gerente de RRHH realiza procesos de Recursos Humanos eficientes para la implementación de evaluaciones, premios, promociones, entrenamientos en la organización? SI __ NO __
27- ¿Que actividades ejecuta el gerente de RRHH para realizar procesos de Recursos Humanos eficientes para la implementación de evaluaciones, premios, promociones, entrenamientos en la organización?

ROL N° 4
28- ¿El gerente de RRHH corrige las áreas donde existe debilidad? SI __ NO __
29- ¿Que actividades ejecuta el gerente de RRHH para asegurar que se corrigen las áreas o procesos donde existe debilidad?

30- ¿El gerente de RRHH realiza actividades para analizar los procesos de Recursos Humanos? SI __ NO__
31- ¿Que actividades ejecuta el gerente de RRHH para analizar los procesos de Recursos Humanos?

32- ¿El gerente de RRHH realiza actividades para optimizar los procesos de Recursos Humanos? SI __ NO __
33- ¿Que actividades ejecuta el gerente de RRHH para optimizar los procesos de Recursos Humanos?

34- ¿El gerente de RRHH realiza actividades para implementar procesos de transformación de Recursos Humanos? SI __ NO __

35- ¿Que actividades ejecuta el gerente de RRHH para implementar procesos de transformación de Recursos Humanos?.

36- ¿El gerente de RRHH realiza actividades para que los empleados adopten y promuevan la transformación de los procesos en la organización? SI__ NO__

37- ¿Que actividades ejecuta el gerente de RRHH para que los empleados adopten y promuevan la transformación de los procesos en la organización?

Empresa:	Nivel de Instrucción:			Nivel de cargo que ocupa:	
Dirección:	T.S.U.			Gerente	
Gerencia:	Universitario			Coordinador	
Sexo: M☐ F☐	Post Grado			Analista	
Edad:	Título Obtenido:			Antigüedad:	

Nosotras, Isabel Briceño y Sahily Hernández, somos estudiantes del quinto año de Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello. Estamos realizando nuestro trabajo de grado con el título de "Análisis comparativo del Modelo de Múltiples roles propuesto por Dave Ulrich y las actividades reales que realiza el gerente de Recursos Humanos". Quisiéramos contar con su colaboración para responder estas preguntas que a continuación se presentan. Sus respuestas son anónimas y confidenciales, los datos serán procesados en su totalidad para fines estrictamente académicos. No hay respuestas correctas ni incorrectas.

Instrucciones: A continuación usted encontrará una serie de enunciados, por favor evalúe la presencia actual de cada una de las siguientes actividades de recursos humanos que **usted realiza** en su puesto de trabajo, utilizando una escala de cinco puntos en la cual uno (1) significa baja presencia y cinco (5) significa alta presencia. Por favor, sea sincero en sus respuestas.

	Presencia (1 al 5)
Usted como gerente de Recursos Humanos ayuda a la organización a:	
1.- Lograr los objetivos de negocios	_____
2.- Mejorar la eficiencia operativa	_____
3.- Responder a las necesidades personales de los empleados	_____
4.- Adaptarse al cambio	_____
Usted como gerente de Recursos Humanos participa:	
5.- En el proceso de definición de las estrategias empresariales	_____
6.- Aportando procesos de Recursos Humanos	_____
7.- Aumentando la dedicación del personal	_____
8.- Dando forma al cambio cultural para la renovación y la transformación	_____
Usted como gerente de Recursos Humanos garantiza que:	
9.- Las estrategias de Recursos Humanos concuerden con la estrategia de negocios	_____
10.- Los procesos de Recursos Humanos estén administrados en forma eficiente	_____
11.- Las políticas y los programas de Recursos Humanos respondan a las necesidades personales de los empleados	_____
12.- Los procesos y programas de Recursos Humanos incrementen la capacidad de cambio de la organización	_____
Su efectividad como gerente de Recursos Humanos se mide por su capacidad de:	
13.- Ayudar a que se concreten las estrategias	_____
14.- Aportar procesos de Recursos Humanos en forma eficiente	_____
15.- Ayudar a los empleados a cubrir sus necesidades personales	_____
16.- Ayudar a una organización a anticipar y adaptarse a cuestiones futuras	_____

Usted como gerente de Recursos Humanos se considera como:

17.- Un socio de negocio _____
18.- Un experto administrativo _____
19.- Un líder de los empleados _____
20.- Un agente de cambio _____

Usrted como gerente de Recursos Humanos dedica tiempo a:

21.- Cuestiones estratégicas _____
22.- Cuestiones operativas _____
23.- Escuchar y responder a los empleados _____
24.- Dar sostén a nuevas conductas para mantener la competitividad de la organización _____

Usted como gerente de Recursos Humanos participa activamente en:

25.- Planificar los negocios globales _____
26.- Diseñar y aportar procesos de Recursos Humanos _____
27.- Escuchar y responder a los empleados _____
28.- Renovar la organización, el cambio o la transformación _____

Usted como gerente de Recursos Humanos trabaja para:

29.- Hacer concordar las estrategias de Recursos Humanos con las de la empresa _____
30.- Supervisar los procesos administrativos _____
31.- Ofrecer asistencia para ayudar a los empleados a responder a las necesidades personales y de sus familias _____
32.- Reorientar la conducta para el cambio en la organización _____

Usted como gerente de Recursos Humanos crea procesos y programas para:

33.- Vincular las estrategias de Recursos Humanos tendientes al logro de las estrategias _____
34.- Procesar eficientemente documentos y transacciones _____
35.- Responder a las necesidades personales de los empleados _____
36.- Ayudar a la transformación de la organización _____

Su credibilidad como gerente de Recursos Humanos proviene de:

37.- Ayudar a cumplir con las metas estratégicas _____
38.- Aumentar la productividad _____
39.- Ayudar a los empleados para cubrir sus necesidades personales _____
40.- Actuar para que se concreten los cambios _____

Empresa:	Nivel de Instrucción:			Nivel del cargo que ocupa:	
Dirección:	T.S.U.			Gerente	
Gerencia:	Universitario			Coordinador	
Sexo: M☐ F☐	Post Grado			Analista	
Edad:	Título Obtenido:			Antigüedad:	

Nosotras, Isabel Briceño y Sahily Hernández, somos estudiantes del quinto año de Relaciones Industriales en la Universidad Católica Andrés Bello. Estamos realizando nuestro trabajo de grado con el título de "Análisis comparativo del Modelo de Múltiples roles propuesto por Dave Ulrich y las actividades reales que realiza el gerente de Recursos Humanos" Quisiéramos contar con su colaboración para responder estas preguntas que a continuación se presentan. Sus respuestas son anónimas y confidenciales, los datos serán procesados en su totalidad para fines estrictamente académicos. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Por su valioso tiempo y colaboración, muchas gracias

Instrucciones: A continuación usted encontrará una serie de enunciados, por favor evalúe la presencia actual de cada una de las siguientes actividades **que realiza el gerente de Recursos Humanos de su area** en su puesto de trabajo, utilizando una escala de cinco puntos en la cual uno (1) significa baja presencia y cinco (5) significa alta presencia. Por favor, sea sincero en sus respuestas.

	Presencia (1 al 5)
El Gerente de Recursos Humanos de su área ayuda a la organización a:	
1.- Lograr los objetivos del negocio	_____
2.- Mejorar la eficiencia operativa	_____
3.- Responder a las necesidades personales de los empleados	_____
4.- Adaptarse al cambio	_____
El Gerente de Recursos Humanos de su área participa:	
5.- En el proceso de definición de las estrategias empresariales	_____
6.- Aportando procesos de Recursos Humanos	_____
7.- Aumentando la dedicación del personal	_____
8.- Dando forma al cambio cultural para la renovación y la transformación	_____
El Gerente de Recursos Humanos de su área garantiza que:	
9.- Las estrategias de Recursos Humanos concuerden con la estrategia de negocios	_____
10.- Los procesos de Recursos Humanos estén administrados en forma eficiente	_____
11.- Las políticas y los programas de Recursos Humanos respondan a las necesidades personales de los empleados	_____
12.- Los procesos y programas de Recursos Humanos incrementen la capacidad de cambio de la organización	_____
La efectividad del Gerente de Recursos Humanos de su área se mide por su capacidad de:	
13.- Ayudar a que se concreten las estrategias	_____
14.- Apoyar procesos de Recursos Humanos en forma eficiente	_____
15.- Ayudar a los empleados a cubrir sus necesidades personales	_____

16.- Ayudar a una organización a anticipar y adaptarse a cuestiones futuras _____

Se cosidera al Gerente de Recursos Humanos de su área como:

17.- Un socio de negocios _____
18.- Un experto administrativo _____
19.- Un líder de los empleados _____
20.- Un agente de cambio _____

El Gerente de Recursos Humanos de su área dedica tiempo a:

21.- Cuestiones estratégicas _____
22.- Cuestiones operativas _____
23.- Escuchar y responder a los empleados _____
24.- Dar sostén a nuevas conductas para mantener la competitividad de la organización _____

El Gerente de Recursos Humanos de su área participa activamente en:

25.- Planificar los negocios globales _____
26.- Diseñar y aportar procesos de Recursos Humanos _____
27.- Escuchar y responder a los empleados _____
28.- Renovar la organización, el cambio o la transformación _____

El Gerente de Recursos Humanos de su área trabaja para:

29.- Hacer concordar las estrategias de Recursos Humanos con las de la empresa _____
30.- Supervisar los procesos administrativos _____
31.- Ofrecer asistencia para ayudar a los empleados a responder a las necesidades personales y de sus familias _____
32.- Reorientar la conducta para el cambio en la organización _____

El Gerente de Recursos Humanos de su área crea procesos y programas para:

33.- Vincular las estrategias de Recursos Humanos tendientes al logro de las estrategias empresariales _____
34.- Procesar eficientemente documentos y transacciones _____
35.- Responder a las necesidades personales de los empleados _____
36.- Ayudar a la transformación de la organización _____

La credibilidad del Gerente de Recursos Humanos de su área proviene de:

37.- Ayudar a cumplir con las metas estratégicas _____
38.- Aumentar la productividad _____
39.- Ayudar a los empleados para cubrir sus necesidades personales _____
40.- Actuar para que se concreten los cambios _____