



EDITORA CONHECIMENTO LIVRE

Noe Alexander Nuñez Barria
Marjorie Madeleine Gavilano Villegas
Ernesto Quezada Poicon
Jocelyn Middoni Nuñez Barria
Raul Francisco Murguia Panta



ROLES DE RECURSOS HUMANOS Y SU IMPORTANCIA EN LAS EMPRESAS

NOE ALEXANDER NUÑEZ BARRIA
MARJORIE MADELEINE GAVILANO VILLEGAS
ERNESTO QUEZADA POICON
JOCELYN MIDDONI NUÑEZ BARRIA
RAUL FRANCISCO MURGUIA PANTA

ROLES DE RECURSOS HUMANOS Y SU IMPORTANCIA EN LAS EMPRESAS

1ª ed.

Goiânia-GO
Editora Conhecimento Livre

1ª ed.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

BARRIA, NOE ALEXANDER NUÑEZ
B275R ROLES DE RECURSOS HUMANOS Y SU IMPORTANCIA EN LAS EMPRESAS
/ NOE ALEXANDER NUÑEZ BARRIA. MARJORIE MADELEINE GAVILANO VILLEGAS.
ERNESTO QUEZADA POICON. JOCELYN MIDDONI NUÑEZ BARRIA. RAUL FRANCISCO
MURGUIA PANTA. — Goiânia, GO
Editora Conhecimento Livre, 2026

33 f.: il

DOI: 10.37423/2026.edcl1268

ISBN: 978-65-5367-753-1

Modo de acesso: World Wide Web

Incluir Bibliografia

1. roles 2. liderazgo 3. recursos-humanos 4. piura I. BARRIA, NOE ALEXANDER NUÑEZ II.
VILLEGAS, MARJORIE MADELEINE GAVILANO III. POICON, ERNESTO QUEZADA IV.
BARRIA, JOCELYN MIDDONI NUÑEZ V. PANTA, RAUL FRANCISCO MURGUIA VI. Título

CDU: 300

<https://doi.org/10.37423/2026.edcl1268>

O conteúdo dos artigos e sua correção ortográfica são de responsabilidade exclusiva dos seus respectivos autores.

EDITORIA CONHECIMENTO LIVRE

Corpo Editorial

MSc Edson Ribeiro de Britto de Almeida Junior

MSc Humberto Costa

MSc Thays Merçon

MSc Adalberto Zorzo

MSc Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno

PHD Willian Douglas Guilherme

MSc Andrea Carla Agnes e Silva Pinto

Dr. Walmir Fernandes Pereira

MSc Edisio Alves de Aguiar Junior

MSc Rodrigo Sanchotene Silva

MSc Adriano Pereira da Silva

MSc Frederico Celestino Barbosa

MSc Guilherme Fernando Ribeiro

MSc. Plínio Ferreira Pires

MSc Fabricio Vieira Cavalcante

PHD Marcus Fernando da Silva Praxedes

MSc Simone Buchignani Maigret

Dr. Adilson Tadeu Basquerote

Dra. Thays Zigante Furlan

MSc Camila Concato

PHD Miguel Adriano Inácio

Dra. Anelisa Mota Gregoleti

PHD Jesus Rodrigues Lemos

MSc Karine Moreira Gomes Sales

Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares

MSc Pedro Panhoca da Silva

MSc Helton Rangel Coutinho Junior

MSc Carlos Augusto Zilli

MSc Euvaldo de Sousa Costa Junior

Dra. Suely Lopes de Azevedo

Dr. Francisco Odecio Sales

MSc Ezequiel Martins Ferreira

MSc Eliane Avelina de Azevedo Sampaio

MSc Carlos Eduardo De Oliveira Gontijo

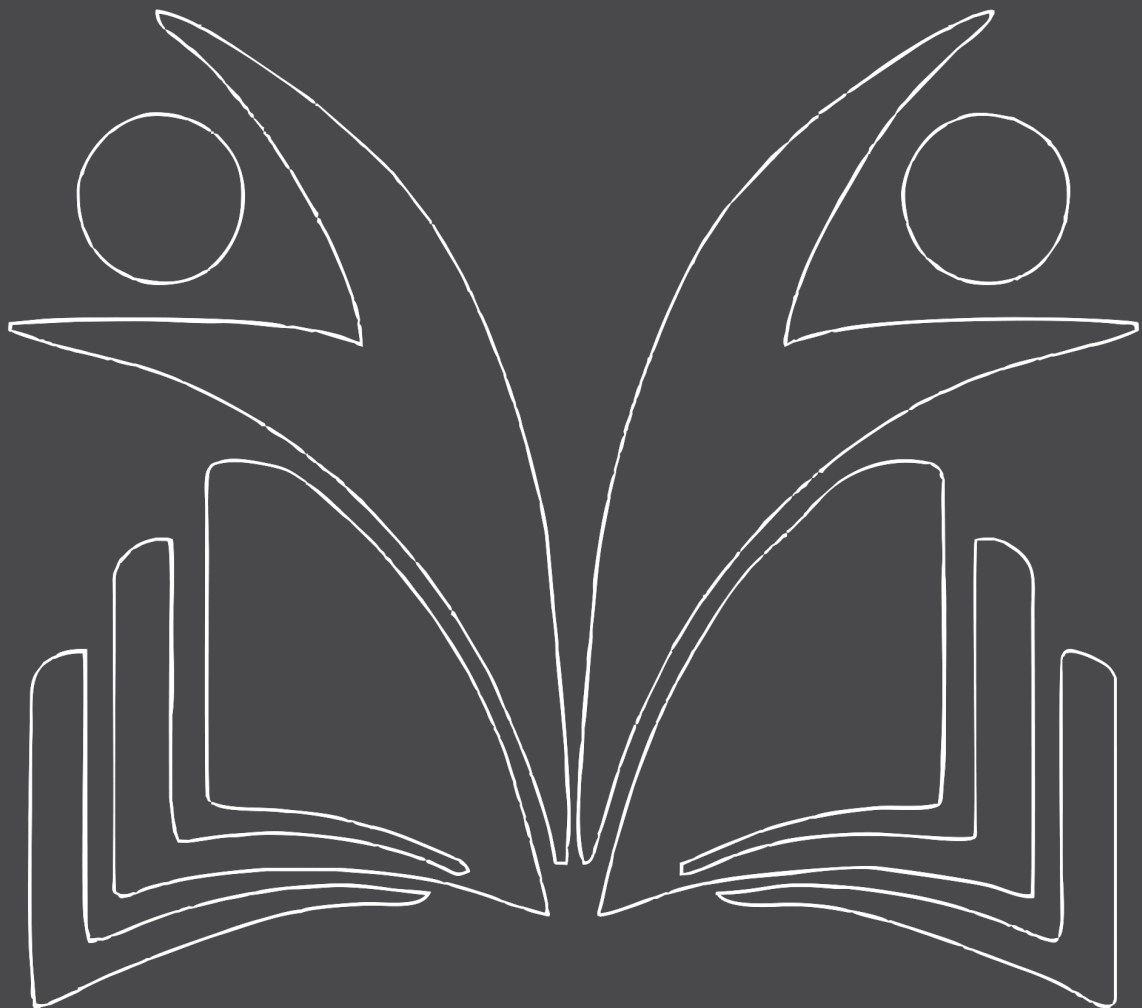
Dr. Rodrigo Couto Santos

Dra. Milena Gaion Malosso

PHD Marcos Pereira Dos Santos



10.37423/2026.edcl1268



SUMÁRIO

BASES TEORICAS FUNDAMENTALES.....	9
Definición de Recursos Humanos:.....	9
Competencias Laborales	9
Roles de Recursos Humanos	10
Modelo de múltiples roles para el profesional de recursos humanos de Dave Ulrich (2004):	10
Administración de recursos humanos estratégicos:	11
Administración de la infraestructura de la firma:.....	12
La administración de la contribución de los colaboradores:	12
Administración de la transformación y el cambio:	13
Socio de negocios = Socio estratégico + Experto administrativo + Adalid de los empleados + Agente de cambio	14
Según Barceló (2015) en su artículo científico indica los siguientes roles de recursos humanos:	14
De acuerdo al capítulo 9 del PMBOK (2013), gestión de los recursos humanos del proyecto:	15
IMPORTANCIA DE LOS ROLES DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS.....	16
CASO DE ESTUDIO: IDENTIFICACION DE LOS NIVELES DE LOS ROLES DE RECURSOS HUMANOS EN UN SUPERMERCADO DE LA CIUDAD DE PIURA	18
Presencia del rol de socio estratégico en un supermercado de la ciudad de Piura	22
Presencia del rol de experto administrativo en un supermercado de la ciudad de Piura	23
Presencia del rol de adalid de los colaboradores en un supermercado de la ciudad de Piura	25
Presencia del rol de agente de cambio en un supermercado de la ciudad de Piura	26

Resultados por grupos ocupacionales	27
CONCLUSIONES DEL CASO DE ESTUDIO	29
RECOMENDACIONES DEL CASO DE ESTUDIO.....	30
REFERENCIAS.....	32

En el presente libro se hace un estudio sobre la relevancia de los recursos humanos como elemento común a todas las organizaciones, analizando el valor que tienen en la empresa.

Las organizaciones poseen un elemento común: todas están integradas por personas que se unen para obtener un beneficio mutuo. Estas personas llevan a cabo los avances, los logros y los éxitos de sus organizaciones, por eso no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado. La verdadera importancia de los recursos humanos de toda empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos y de esta forma contribuir a la eficacia empresarial. Lo que distingue a una empresa de otra son sus seres humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases.

Las empresas actuales operan en entornos altamente competitivos y dinámicos, Hunt y Morgan (1995), inmersos en ciclos económicos caracterizados por alta competitividad, movimientos en los mercados de valores y actividades intensas dentro de las organizaciones.

Hay que tener en cuenta que sólo a través de los recursos humanos los demás recursos se pueden utilizar con efectividad. Por ello con este trabajo se quiere profundizar en uno de los objetivos que persiguen las empresas sobre los trabajadores: la eficacia. Partiendo de esta fundamentación teórica todas las organizaciones deben lograr que sus trabajadores, con independencia de su posición jerárquica, sean eficaces y una vez logrado que sean eficientes. Ese debe ser un punto clave a alcanzar ya que supondrá una reducción de costes por parte de la organización y de manera indirecta, una mejor valoración de todos los trabajadores al ver su trabajo mejor desarrollado y más valorado.

Es en este aspecto que los roles de Recursos Humanos son fundamentales para acompañar el crecimiento organizacional bajo un ambiente laboral favorable y que potencie espacios de desarrollo para los trabajadores.

Al finalizar el capítulo se muestra un caso en el que se ha dado respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los roles de recursos humanos en un supermercado de la ciudad de Piura?.

Este caso de estudio tiene un enfoque cuantitativo, de acuerdo a los procedimientos a utilizar, esta investigación tiene un diseño no experimental; de acuerdo con el alcance y profundidad de la investigación se empleó un nivel descriptivo y es de tipo básica, univariable y transeccional.

Para este fin se utilizó la técnica de la Encuesta con un Cuestionario de roles de recursos humanos en base a la teoría de Dave Ulrich en el año 2004. Y este cuestionario fue aplicado a los Colaboradores de un supermercado de la ciudad de Piura; en un total de 65, teniendo así una muestra censal.

El hallazgo más significativo del caso es el que indica la presencia de los roles de recursos humanos en lo que se refiere a socio estratégico tiene un rol con mediana presencia obteniendo niveles que llegan al 3.00; en lo que respecta al rol del experto administrativo tiene mediana presencia y llega a niveles de 2.97, en lo que se refiere a líder de empleados tiene una presencia media llegando a niveles de 2.99, finalmente en el rol de agente de cambio también tiene una presencia media llegando a niveles de 3.01.

BASES TEORICAS FUNDAMENTALES

Definición de Recursos Humanos:

Los recursos humanos son un departamento dentro de las empresas en el que se gestiona todo lo relacionado con las personas que trabajan en ella. Esto incluiría desde el reclutamiento, selección, contratación, onboarding o bienvenida, formación, promoción, nóminas, contratos y despidos. En resumidas cuentas, el departamento de recursos humanos debe trabajar para que todas las personas que forman parte del equipo humano de la empresa. (Chiavenato, 2014).

Según Alles (2014), los recursos humanos son indispensables para cualquier empresa que necesite crecer y contratar los mejores trabajadores para cada puesto o ayudar a las personas que trabajan en la empresa a seguir desarrollándose, formándose y creciendo.

Competencias Laborales

Se define como competencia a las aptitudes utilizadas para aplicar conocimientos y habilidades, y cuando corresponda, atributos personales demostrados además se indica que es el conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten definir los conocimientos necesarios para los diferentes puestos. (Alles, 2014).

Según Pérez (2010) “Es un conjunto de atributos que una persona posee y que le permiten desarrollar una acción efectiva en un determinado ámbito”. Al respecto, la competencia vendría a ser parte

profunda de la personalidad del profesional de servicio de laboratorio clínico que se va realizando a través de su comportamiento laboral, y se va a demostrar su efectividad como profesionales, por la cual, se tiene que demostrar su trabajo en el campo laboral. en el ámbito laboral una competencia es una capacidad medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, está formada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos.

Según Cuesta (2010), el termino competencia es un conjunto de comportamientos observables habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función, es un compendio de conocimiento, actitud personal, destrezas y experiencia relevante, necesario para tener éxito en una determinada función. Asimismo indica que las competencias son las aptitudes de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.

Roles de Recursos Humanos

Debido a la globalización y avances tecnológicos, mundo cambiante, los profesionales de RRHH han dejado de ser personas con roles enfocados a actividades operativas, y han pasado a tener múltiples roles que se orientan tanto en lo operativo como estratégico, todo ello con la finalidad que logren aportar valor a sus organizaciones, que son cada día más complejas y a veces paradójicas. (Ulrich, 2004).

Estos roles se pueden orientar según diversos enfoques, en líneas posteriores se esquematizara los roles de recursos humanos desde el punto de vista de diversos autores:

Modelo de múltiples roles para el profesional de recursos humanos de Dave Ulrich (2004):

Para que los profesionales de recursos humanos creen valor y obtengan resultados no deben enfocarse en las actividades de trabajo que tiene de por sí el área de RRHH, sino en el aporte que puede dar en ese trabajo dado que una vez que se definen los aportes, se pueden estipular roles y actividades de los socios de negocio.

Existen 4 roles principales que los profesionales de RR.HH. deben cumplir para poder hacer realidad su sociedad de negocio, estos son:

- i. Administración de recursos humanos estratégicos
- ii. Administración de la infraestructura de la firma
- iii. Administración de la contribución de los colaboradores
- iv. Administración de la transformación y el cambio.

Se pasara a detallar cada uno de los roles descritos anteriormente:

Administración de recursos humanos estratégicos:

El rol estratégico que tiene el personal de RR.HH. es alinear sus estrategias y prácticas con la estrategia de los negocios. Cuando se cumple este rol, el profesional de RRHH logra aumentar la capacidad de la organización de tres formas:

A la organización se le hace más fácil adaptarse al cambio ya que se reduce el tiempo existente entre la concepción y la realización de una estrategia.

La organización responde mejor a la demanda dado que han logrado traducir en políticas y prácticas específicas las estrategias del servicio al consumidor

Mediante una ejecución más efectiva de una estrategia, la organización puede lograr un mejor desempeño financiero

La ejecución de la estrategia es uno de los aportes principales de la administración estratégica de RR.HH., debido a que ayuda a la realización de los objetivos organizacionales.

Cuando los profesionales de RR.HH. se involucran en el proceso de la estrategia empresarial en una organización, pasan a ser socios estratégicos. "...se convierten en socios estratégicos cuando participan en el proceso de definición de la estrategia empresarial, cuando hacen preguntas que llevan la estrategia a la acción y cuando diseñan prácticas de RRHH que se alinean con la estrategia empresarial". (Ulrich, 2004)

Su actividad principal como socio estratégico es realizar un diagnóstico de la organización, con la finalidad de poder reconocer cuáles son sus fortalezas y debilidades y poder establecer estrategias que ayuden a la organización continuar en el mercado.

Administración de la infraestructura de la firma:

La base primordial en este punto es crear una infraestructura eficiente en el cual se asegure que los procesos que tiene la organización funcionen de manera óptima, eficiente, y sobre todo exista una mejora continua en ellos. Con esta base, se genera una eficiencia administrativa y ésta puede ser de dos formas:

Los procedimientos de RR.HH. son asegurados mediante la eficiencia

Contratar, entrenar y premiar a aquellos gerentes que logren aumentar la productividad de la empresa y utilizar los recursos de manera efectiva.

Cuando los profesionales de RR.HH. eliminan costos innecesarios, mejoran la eficiencia y siempre están buscando la forma de cómo mejorar las cosas, se les conoce como «expertos administrativos».

Su actividad principal como experto administrativo es rediseñar los procesos existentes en la organización que administran, pero manteniendo la calidad de servicio con sus clientes.

La administración de la contribución de los colaboradores:

Dado que los colaboradores son el recurso intelectual para las organizaciones, los profesionales de RR.HH. deben estar atentos de los problemas que ellos puedan tener, ya sea en el ámbito personal, familiar o laboral. Deben realizar programas que ayuden al colaborador a sentirse a gusto con su trabajo y de esta forma asegurar el éxito de la organización.

“Los aportes de la gestión relativa a la contribución de los empleados son mayor dedicación y competencia de los empleados”. (Ulrich, 2004). Quiere decir que los que están a cargo del área de RR.HH. deben ayudar y hacer entender a los colaboradores que es importante la contribución que den a la organización, que puede ser mediante su buen trabajo y la dedicación que tengan al trabajar.

Cuando los profesionales de RR.HH. dedican parte de su tiempo para tener un contacto cercano con sus colaboradores, entender sus necesidades, y motivan a los gerentes de la organización a que hagan lo mismo, se les conoce como «adali de los colaboradores»

Su actividad principal como adali de los colaboradores es brindar los recursos que ellos necesiten acorde a sus requerimientos, y esto sólo se puede dar cuando se le escucha. Si la organización aumenta sus exigencias hacia ellos, los profesionales de RR.HH. y los gerentes de las distintas áreas tratan de buscar una forma para que los colaboradores expresen sus opiniones y de esta forma brindarle las herramientas necesarias para alcanzar los nuevos objetivos que la organización ha establecido, sin que esto les ocasione algún malestar y antes bien, se sientan como dueños de la empresa.

Administración de la transformación y el cambio:

La transformación está relacionada con los cambios de cultura que pueden existir en una organización, es por ello que los profesionales de RR.HH. se convierten en cuidadores y desarrolladores de la cultura organizacional.

El cambio viene a ser los cambios organizacionales que se generan a través de la mejora de diseños estructurales, implementación de iniciativas y reducción de tiempos en la operacionalización de diferentes actividades.

Todo ello, hacen que la organización esté alerta y tenga una capacidad de reacción al cambio, y sobre todo que las personas involucradas en el área de RR.HH. ayuden a la adaptación de los colaboradores con estos procesos.

Entonces, tal como se ha venido señalando, las personas que están involucradas con los colaboradores y los ayudan con los nuevos cambios organizacionales, son llamados “agentes de cambio”.

Las actividades que realiza un agente de cambio son identificar y solucionar problemas, crear lazos de confianza, y crear y ejecutar planes de acción. A eso se le debería agregar la habilidad y el dominio de cómo los profesionales manejan el cambio y consiguen el éxito en sus organizaciones.

Frecuentemente a los profesionales de RR.HH. se les considera como socios de negocios, debido a que trabajan de la mano con los gerentes generales para diseñar estrategias a favor de las organizaciones, pero al desarrollar este tipo de estrategias, pasarían a ser socios estratégicos, y es ahí donde puede

entrar la confusión con estos términos y utilizarse como sinónimos. Por ello, es que Ulrich nos propone la siguiente ecuación, más completa, para definir el término de socio de negocio:

Socio de negocios = Socio estratégico + Experto administrativo + Adalid de los empleados + Agente de cambio

Si nos damos cuenta, los socios de negocios están involucrados en los cuatro roles anteriormente descritos. Ello se debe a que los socios de negocios deben aprender a manejar los procesos de la empresa, desde la parte operativa, estratégica y de las personas.

“Los socios estratégicos (...) son socios de negocios porque orientan los sistemas de RR.HH. de acuerdo con la estrategia de negocios y fijan prioridades de RR.HH. para una entidad de negocios. Los expertos administrativos (...) son socios de negocios porque hacen que sus empresas ahorren dinero gracias a un diseño y aporte más eficiente de sistemas de RR.HH. Los adalides de los empleados (...) son socios de negocios porque garantizan que se mantenga alta la contribución de los empleados a la empresa, en términos de dedicación y competencia de dichos empleados. Los agentes de cambio (...) son socios de negocios porque ayudan al desarrollo de dichos negocios en las transformaciones, y a adaptarse a condiciones comerciales cambiantes. Ser un socio de negocios requiere competencia en el diagnóstico de organizaciones, en los procesos de reingeniería, en la escucha y respuesta a los empleados y en el manejo de la transformación cultural. El socio de negocios de RR.HH. agrega valor a una firma mediante la ejecución de la estrategia, la eficiencia administrativa, la dedicación de los empleados y el cambio cultural.” (Ulrich, 2004).

Según Barceló (2015) en su artículo científico indica los siguientes roles de recursos humanos:

- i. El jefe de equipo: Coordina los esfuerzos de todos, es disciplinado, centrado y equilibrado. Habla, pero sobre todo, es capaz de escuchar a los demás.
- ii. El director de las tareas: En caso de que falte el jefe, el asumirá esa función. Su gran valor añadido es su impulso, su pasión por el trabajo, y su calidad para estimular acciones.
- iii. El creativo: Es la fuente de ideas originales y de las propuestas. Es un miembro del grupo que necesita expresarse o si no es muy probable que desconecte y se aísle.

- iv. El evaluador: Es una persona más analítica que el creativo. Suele estar menos comprometido, está un poco en la sombra, pero es muy necesario para el control de calidad. Es una persona de confianza pero puede resultar fría.
- v. El Generador de recursos: Es el miembro más extrovertido del grupo, el más sociable, el que aporta contactos y desarrollos; pero no es una persona con gran iniciativa y por eso necesita del equipo.
- vi. El práctico: Es el que transforma las ideas en realización de trabajos. Es metódico, es eficiente, no es un gran director, pero es un gran administrador.
- vii. El motivador: Es el “alma” del equipo, el que mantiene al grupo unido, da apoyo a los demás, les escucha, infunde coraje al equipo; es una persona que no destaca mucho cuando está, pero se nota mucho cuando no está.
- viii. El rematador: En todo equipo de trabajo debe existir una persona que sea la que se ocupe por los tiempos, los objetivos; debe llevar a cabo un continuo seguimiento y comprobación de detalles; es un miembro importante pero no suele ser muy popular.

De acuerdo al capítulo 9 del PMBOK (2013), gestión de los recursos humanos del proyecto:

Existen diferentes formas para documentar los roles y las responsabilidades de los miembros del equipo. La mayoría de los formatos se encuadra en alguno de los tres tipos siguientes:

- i. Jerárquico: La estructura tradicional de organigrama puede utilizarse para representar los cargos y las relaciones en un formato gráfico descendente.
- ii. Matricial: Una matriz de asignación de responsabilidades (RAM) se utiliza para ilustrar las relaciones entre las actividades o los paquetes de trabajo y los miembros del equipo del proyecto.
- iii. De otro tipo: Se utilizan para aquellas responsabilidades de los miembros del equipo que requieran descripciones detalladas, generalmente en forma de resumen.

Por otra parte, algunas asignaciones del proyecto se enumeran en planes subsidiarios para la dirección del proyecto, tales como los planes de riesgo, de calidad o de comunicación. Independientemente del método utilizado, el objetivo es asegurar que cada paquete de trabajo tenga un responsable

inequívoco y que todos los miembros del equipo comprendan claramente sus roles y responsabilidades.

La ventaja que nos proporciona la descripción de roles es tener definida las tareas que van a realizar cada uno de los colaboradores, sin dejar lugar para las ambigüedades sobre las responsabilidades que cada uno tiene.

IMPORTANCIA DE LOS ROLES DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS

Existen diferentes roles que pueden cumplir las distintas funciones de RRHH, es en este aspecto los roles de Recursos Humanos son fundamentales para acompañar el crecimiento organizacional bajo un ambiente laboral favorable y que potencie espacios de desarrollo para los trabajadores.

Si pensamos en las largas jornadas a las que están sometidos las personas que trabajan en esta empresa, bajo estructura completamente jerarquizadas, donde existe mucha autoridad vertical que no permite que el trabajador sea participante activo en el desarrollo del negocio; parece fundamental que exista alguna unidad dentro de la organización que sea capaz de posicionar a la persona en el negocio.

El protagonismo de las unidades de Recursos Humanos se ve mermada por la falta de indicadores dentro del ámbito de trabajo, puesto cuantificar los impactos de los proyectos de recursos humanos dentro de las organizaciones, requiere mayor trabajo y esfuerzo para los profesionales del área; los cuales además no están preparados para medir empíricamente el trabajo de recursos humanos, puesto no cuentan con los conocimientos ni la experiencia para ello. Es difícil cuantificar el compromiso de los trabajadores y el impacto que tiene un trabajador contento en la productividad de la empresa. “Una de las debilidades más comunes de los profesionales de recursos humanos es el miedo a los resultados medibles cuantitativos” (D. Ulrich, 1997).

En virtud de que es poco cuantificable el impacto de la gestión de la unidad de recursos humanos, o más bien, no se realiza este trabajo por parte de los profesionales de recursos humanos, no se logra establecer un lenguaje común con los directivos de las organizaciones que están acostumbrados a medir sus acciones mediante porcentaje de crecimiento y rentabilidad del negocio. Si no se logra reportar el impacto que tienen estas prácticas en la rentabilidad y crecimiento del negocio, es poco probable además que los directivos de las empresas quieran invertir mayores recursos en la gestión del personal. Para ellos sería como invertir a ciegas en un “negocio” del que se desconoce el retorno.

Según la realidad de empresarial muchas de las empresas cuentan con un área de Recursos Humanos, la cual está diseñada al trabajo administrativo, dejando de lado la principal fuente que es el talento humano; desconociendo el área de recursos humanos las limitaciones del colaborador para cumplir con sus actividades a nivel personal y laboral. El descontento de muchos colaboradores es que no se les brinda la oportunidad de ascenso en sus diferentes áreas de trabajo, no toman en cuenta sus competencias y habilidades y los superiores solo se enfocan en que sus colaboradores generen ingresos a la empresa descuidando las necesidades de mejora que los colaboradores requieren, en general los horarios de trabajo no son los mas adecuados ya que sobrepasan las 8 horas y estas no son tomadas en cuenta como horas extras, llevando consigo a una falta de motivación, descontento en el trabajo, desinterés y una falta de compromiso, generando en los colaboradores renunciar al puesto y buscar mejores oportunidades de trabajo en otras organizaciones .

La participación de todos los colaboradores en el proceso de mejora continua permitirá a la organización lograr el éxito. Para fomentar esta participación es necesario facultar al personal para la toma de decisiones orientadas a proporcionar soluciones a problemas; generando en los empleados un efecto de pertenencia y desarrollando el espíritu de colaboración y progreso entre empresa - trabajador. Los colaboradores desean ser valorados y respetados y esta herramienta viene a llenar el vacío que sienten muchos colaboradores porque sus ideas, opiniones y expectativas no son tomadas en cuenta.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear el área o profesionales de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades.

El trabajador debe ser considerado como una persona única, dinámica, responsable y trascendente para que este pueda convertir el trabajo en una verdadera oportunidad de desarrollo colectivo e individual.

Los departamentos de RRHH tienen hoy un rol protagónico al interior de las empresas, ya que son las encargadas de alinear el desempeño de cada colaborador con los objetivos y la misión de la compañía.

Al aplicar esta metodología en un nuevo campo de aplicación, los hallazgos de esta se constituirán en ejes fundamentales para un mejor aprendizaje debido a que los trabajadores generan valor en las organizaciones, las máquinas y hasta los robots son solo herramientas, que sin el talento que los organiza y programa, no son capaces por si solos de representar una ventaja. Recursos Humanos es quien tiene la palanca para procurar y potenciar el talento. Recursos Humanos debe moverse como pez en el agua en los cuatro roles de Recursos Humanos. Recursos Humanos debe tener la versatilidad y las competencias para operar, pensar y ejecutar de forma estratégica, acompañar el negocio y velar por la gente, y todos de forma simultánea.

Desde hace un tiempo comenzó a gestarse la idea de que el área de RRHH debía apoyar a la compañía en sus procesos, especialmente en la atracción y gestión de talentos. Para no fracasar, no es cosa de imitar lo que hace otra empresa. Y el área de RRHH de cada organización debe saber adaptarse y anticipar los cambios que se dan a una velocidad brutal. Los modelos de Gestión de Personas deben estar conectados con las necesidades específicas de cada entidad. Algunas compañías ponen en marcha sistemas que funcionan bien en teoría, pero que en la práctica no encajan bien con la realidad de la organización. Teniendo resuelto esto, los líderes del negocio pueden ver una alianza estratégica en el área de RRHH.

CASO DE ESTUDIO: IDENTIFICACION DE LOS NIVELES DE LOS ROLES DE RECURSOS HUMANOS EN UN SUPERMERCADO DE LA CIUDAD DE PIURA

El modelo a seguir en el presente caso será el modelo de Ulrich (2014); este modelo se refleja de una manera adecuada en la naturaleza de la empresa en estudio.

Se debe indicar que Ulrich (2004) es el autor del llamado “Modelo de los Cuatro Roles”, que se aplica a las áreas, unidades o departamentos de Recursos Humanos. Este modelo nos permite hacer un diagnóstico de cuál es la estrategia o cómo enfoca el área de Recursos Humanos su contribución al negocio en el presente y su orientación futura.

Según el modelo el enfoque y trabajo de un equipo de recurso humano se puede determinar dependiendo de:

- 1.- la orientación es a los Procesos
- 2.- la orientación es a las Personas

3.- el énfasis es Estratégico

4.- el énfasis es Operativo

Cuadro 1: Definición de cada Rol de Recursos Humanos

Rol / Célula	Aporte / Resultado	Metáfora	Actividad
Management de recursos humanos estratégicos	Ejecutar estrategia	Socio estratégico	Alinear las estrategias de RR.HH. con las de negocios: "Diagnóstico organizativo"
Management de la infraestructura de la firma	Construir una infraestructura eficiente	Experto administrativo	Reingeniería de los procedimientos de la organización: "Servicios compartidos"
Management de la contribución de los empleados	Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad	Adalid de los empleados	Escuchar y responder a los empleados: "Aportar recursos a los empleados"
Management de la transformación y el cambio	Crear una organización renovada	Agente de cambio	Administrar la transformación y el cambio: "Asegurar que exista la capacidad de cambiar"

Fuente: Ulrich (2004). Recursos Humanos Champions (pág. 56)

Para el presente caso de estudio se hará uso del enfoque cuantitativo, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), los estudios de enfoque cuantitativo representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Esta investigación presenta un diseño no experimental - transeccional. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), es la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables, (...) "se trata de estudios en los que no se varía en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables" (p. 152).

El nivel de la investigación a realizar es exploratoria, descriptiva. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), los estudios descriptivos permiten detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

De acuerdo con la complejidad, características y el modelo utilizado la presente investigación es de tipo aplicada, univariable.

Se tomará un muestreo por conveniencia, no probabilístico mediante el cual se establece que la muestra es el total de la población, es decir los colaboradores de un Supermercado de la ciudad de Piura; en un total de 65

Para lograr el objetivo de la investigación se seguirán los siguientes pasos:

- a. Se aplicará el cuestionario a los sujetos de la investigación. Logrando cumplir así con esta exigencia que plantea la investigación.
- b. Luego Se procesará la información obtenida de la aplicación de los cuestionarios y para el análisis descriptivo de cada uno de los constructos de las variables estudiadas, se calcularán estadísticos descriptivos como media, desviación estándar, valor mínimo y máximo para valorar individualmente los niveles de la variable estudiada.

Para Estudiar el nivel de cada dimensión:

- c. Se aplicará el cuestionario a los sujetos de la investigación.
- d. Ingresar el número de ítems que corresponde al cuestionario,
- e. Luego Se procesará la información obtenida de la aplicación de los cuestionarios y para el análisis descriptivo de cada uno de los constructos de las variables estudiadas, se calcularán estadísticos descriptivos como media, desviación estándar, valor mínimo y máximo para valorar individualmente los niveles de la variable estudiada.

Como instrumentos a utilizar tendremos la evaluación de Roles de RR.HH de Ulrich (2004), el cuestionario elegido será el propuesto por Ulrich (2004) que consta de 40 reactivos y estas preguntas se clasifican de la siguiente forma:

Rol	Reactivo
Socio Estratégico	1,5,9,13,17,21,25,29,33,37
Experto administrativo	2,6,10,14,18,22,26,30,34,38
Adalid de los empleados	3,7,11,15,19,23,27,31,35,39
Agente del cambio	4,8,12,16,20,24,28,32,36,40

El cuestionario fue aplicado a todos los colaboradores de la organización y por cuestiones de tiempo de interrupción de sus tareas solo se hizo un conglomerado de todos los colaboradores y no fue posible hacer la reunión por áreas por lo que los resultados mostrados abarcan al total general de la investigación en sí.

Para poder interpretar y comprender los resultados es necesario indicar lo siguiente:

0	1.66	3.33	5
ROL CON BAJA PRESENCIA	ROL CON MEDIANA PRESENCIA		ROL CON ALTA PRESENCIA

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados, los resultados se presentan en apartados teniendo en cuenta los objetivos de la investigación.

Tabla1. presencia de roles de recursos humanos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Socio estratégico	65	2,00	4,20	3,0031	,50497
Experto administrativo	65	1,70	3,90	2,9662	,43094
Líder de empleados	65	2,10	4,00	2,9954	,43712
Agente de cambio	65	2,20	4,20	3,0123	,42555
N válido (por lista)	65				

Fuente: Cuestionario aplicado

El hallazgo más significativo de la investigación es el que muestra la tabla anterior, que indica la presencia de los roles de recursos humanos no se puede dar un nivel global en si debido a que son roles separados pero si se debe indicar que en lo que se refiere a socio estratégico tiene un rol con mediana presencia obteniendo niveles que llegan al 3.00; en lo que respecta al rol del experto administrativo tiene mediana presencia y llega a niveles de 2.97, en lo que se refiere a líder de empleados tiene una presencia media llegando a niveles de 2.99, finalmente en el rol de agente de cambio también tiene una presencia media llegando a niveles de 3.01.

Presencia del rol de socio estratégico en un supermercado de la ciudad de Piura

Tabla 2. presencia del rol de socio estratégico

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
SOCIO ESTRATEGICO	2.00	4.20	3.0031	0.50497
Lograr los objetivos de negocios	1	5	2.89	1.491
En el proceso de definición de las estrategias empresariales	1	5	3.05	1.304
Las estrategias de RRHH concuerdan con la estrategia de Negocios	1	5	2.88	1.329
Ayudar a que se concrete la estrategia	1	5	2.85	1.428
Un socio de negocios	1	5	3.23	1.401
Cuestiones estratégicas	1	5	3.20	1.533
La planificación de los negocios	1	5	2.78	1.452
Hacer concordar las estrategias de RRHH con las de la Empresa	1	5	3.23	1.401
Vincular las estrategias de RRHH tendentes al logro de las estrategias empresariales	1	5	2.85	1.406
Que ayuden a cumplir con las metas estratégicas	1	5	3.08	1.439

Fuente: Cuestionario aplicado

En esta dimensión y de acuerdo a los resultados obtenidos se ha observado que existe presencia del rol de socio estratégico pero esta presencia es media llegando a obtener niveles de 3.0031, ello denotado por lo siguiente:

Los altos ejecutivos han dado mayor importancia al crecimiento corporativo que al área de RR.HH., restándole toda posibilidad de crecer a la par con el negocio; ratificando con ello que tengan una orientación en los aspectos financieros más que en la gestión de personas.

La unidad de RR.HH. no ha sabido posicionarse ni convencer a las líneas de negocio, respecto al impacto que una buena gestión de personas provoca en las organizaciones. Esta limitación puede estar siendo favorecida por la falta de formación de los ejecutivos de RR.HH. en temáticas del negocio y la ausencia del manejo de indicadores de gestión que permitan mostrar el impacto del área en la rentabilidad del negocio.

Los ejecutivos de RR.HH. no son de gran ayuda para implantar prácticas de trabajo de alto rendimiento porque se centran en planes y costos de los beneficios, en lugar de tener una orientación empresarial más estratégica.

Por otra parte, queda de manifiesto que la unidad de RR.HH. es importante, a la hora de establecer objetivos estratégicos de crecimiento sostenido en el tiempo, más aún en una empresa de servicios donde las personas se transforman en un valor agregado para el negocio.

Sin embargo, si las prácticas del área de RR.HH. se ejecutan en forma aislada y aparentemente no tienen 100% vinculación con la estrategia, queda la percepción de que está haciendo poco respecto a las personas o que estas prácticas no están completamente alineadas a los objetivos que persigue la empresa, por ende sus directivos.

Finalmente es menester indicar que debe existir un ajuste horizontal de las prácticas de recursos humanos entorno a la estrategia, a fin de que exista consecuencia entre lo que busca la empresa y los resultados que se obtienen.

Presencia del rol de experto administrativo en un supermercado de la ciudad de Piura

Tabla 3. presencia del rol de experto administrativo

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
EXPERTO ADMINISTRATIVO	1.70	3.90	2.9662	0.43094
Mejorar la eficiencia operativa	1	5	2.98	1.474
Aportando procesos de RRHH	1	5	2.94	1.478
Los procesos de RRHH estén administrados en forma eficiente	1	5	3.26	1.406
Aportar procesos de RRHH en forma eficiente	1	5	3.00	1.479
Un experto administrativo	1	5	2.95	1.441
Cuestiones operativas	1	5	2.77	1.434
El diseño y el aporte de procesos de RRHH	1	5	3.14	1.402
Supervisar los procesos administrativos	1	5	2.78	1.352
Procesar eficientemente documentos y transacciones	1	5	3.02	1.352

El aumento de la productividad	1	5	2.82	1.273
--------------------------------	---	---	------	-------

Fuente: Cuestionario aplicado

En esta dimensión y de acuerdo a los resultados obtenidos se ha observado que existe presencia del rol de experto administrativo pero esta presencia es media llegando a obtener niveles de 2.9662, ello denotado por lo siguiente:

Se observa que la percepción de la importancia de las personas para el negocio, existe en los altos ejecutivos de la empresa, puesto ellos manifiestan una preocupación en que la persona se desarrolle en la empresa y se mantenga contenta. Sin embargo, existe inconsistencia en las acciones que se realizan entorno a las personas, puesto por ejemplo, se promulgar ambientes de confianza cuando la información se mantiene en la cúpula. Esto impacta de alguna forma la gestión del área de RR.HH. puesto muchas veces se nos restringe información primordial o se otorga a última hora, cuando nos adjudicamos nuevos proyectos. Muchas veces también se entrega información parcelada, que finalmente lo único que consigue es retrasar los procesos, puesto no favorece la anticipación. Las decisiones en la empresa están muy centralizadas, existe un grupo de elite que accede a la información confidencial a tiempo, pero muchas veces esa información queda allí. Esto puede estar influenciado por la cultura de desconfianzas que reina en las organizaciones chilenas, puesto somos parte de un país donde las personas no confían en las personas, por tanto, es poco probable que lleguemos a acuerdos que nos favorezcan mutuamente.

La característica de esta, que es paternalista y con decisiones muy centralizada en la cúpula, podría imposibilitar la creación de climas de confianza y alta participación, fundamentales para el establecimiento de sistemas de gestión de alto rendimiento, alto compromiso y alta participación. En otro ámbito, y en virtud de la percepción que tienen los altos ejecutivos de la empresa entorno al área de RR.HH., que está en un nivel muy operacional hoy y poco dedicada a las personas, podrían estar influenciando la percepción colectiva de las unidades que dirigen. Durante las encuestas más de algún encuestados manifestaron que el área de RR.HH. no le reportaba ningún beneficio para el negocio, sin embargo, la empresa ha ido creciendo y manteniendo sus servicios con sus clientes.

Esto se traduce en que existe alguna gestión del área que permite tener dotados los servicios con personal adecuado y que este personal se mantiene en la organización puesto considera que le pagan un sueldo justo, tiene posibilidades de entrenarse, recibe beneficios, entre otros.

Presencia del rol de adalid de los colaboradores en un supermercado de la ciudad de Piura

Tabla 4. presencia del rol de líder de los empleados

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
LIDER DE LOS EMPLEADOS	2.10	4.00	2.9954	0.43712
Responder a las necesidades personales de los empleados	1	5	3.20	1.438
Aumentando la dedicación del personal	1	5	3.15	1.417
Las políticas y los programas de RRHH respondan a las necesidades personales de los empleados	1	5	2.66	1.439
Ayudar a los empleados a cubrir sus necesidades personales	1	5	3.03	1.457
Un adalid de los empleados	1	5	2.85	1.349
Escuchar y responder a los empleados	1	5	2.97	1.510
Escuchar y responder a los empleados	1	5	2.92	1.584
Ofrecer asistencia para ayudar a los empleados a responder a las necesidades personales y de sus familias	1	5	2.92	1.338
Responder a las necesidades personales de los empleados	1	5	3.02	1.431
La ayuda que prestan a los empleados	1	5	3.23	1.296

Fuente: Cuestionario aplicado

En esta dimensión y de acuerdo a los resultados obtenidos se ha observado que existe presencia del rol de líder de los empleados pero esta presencia es media llegando a obtener niveles de 2.9954, ello denotado por lo siguiente:

La percepción de los líderes respecto de las prácticas de RR.HH y si estas están o no centradas en las personas, es una consideración que debe estar muy presente en el área de RRHH, puesto se retransmite una visión desde el líder, que se hace compartida luego por las personas.

La percepción individual/colectiva de las prácticas de recursos humanos, condiciona el compromiso, comportamiento y rendimiento de los trabajadores.

Cuando los empleados perciben que su supervisor valora sus contribuciones, incentiva su comportamiento y atiende sus necesidades, vale decir, cuando lo perciben como un líder transformador, aumenta su satisfacción laboral.

En cuanto a las fortalezas, habría que destacar que esta investigación constituye una contribución genuina al conocimiento de la sinergia entre percepción del supervisor como un líder transformador, confianza y satisfacción laboral. Aunque, quizás, sus mayores fortalezas estén referidas a la posibilidad de extraer algunas implicancias para la gestión de los recursos humanos en el seno de las organizaciones.

Tales implicancias están referidas tanto a las características personales que debieran reunir los jefes y supervisores, como a la importancia de crear confianza en el seno de las organizaciones para contar con empleados satisfechos con su trabajo y con su vida en general.

Presencia del rol de agente de cambio en un supermercado de la ciudad de Piura

Tabla 5. presencia del rol de agente de cambio

	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
AGENTE DE CAMBIO	2.20	4.20	3.0123	0.42555
Adaptarse al cambio	1	5	3.08	1.407
Dando forma al cambio cultural para la renovación y transformación	1	5	3.22	1.364
Los procesos y programas de RRHH incrementen la capacidad de cambio de la Organización	1	5	2.91	1.389
Ayudar a una organización a anticipar y adaptarse a cuestiones futuras	1	5	3.11	1.336
Un agente de cambio	1	5	3.15	1.564
Dar sostén a nuevas conductas para mantener la competitividad de la firma	1	5	3.09	1.455
La renovación de la organización, el cambio o la transformación	1	5	2.89	1.276
Reorientar la conducta para el cambio en la organización	1	5	2.85	1.471
Ayudar a la transformación de la Organización	1	5	2.91	1.476
Su actuación para que se concreten los cambios	1	5	2.92	1.534

Fuente: Cuestionario aplicado

En esta dimensión y de acuerdo a los resultados obtenidos se ha observado que existe presencia del rol de agente de cambio de los empleados pero esta presencia es media llegando a obtener niveles de 3.0123, ello denotado por lo siguiente:

El rol del área de recursos humanos frente al crecimiento sostenido que se informa, le exigen al área transformar sus prácticas de gestión, conforme a la exigencia del negocio, procurando entonces:

Velar por seleccionar personal idóneo para los distintos puestos, considerando además que el propósito corporativo de la empresa es prestar un servicio de alta especialización.

Capacitar a las personas en temáticas acordes a los requerimientos de la operación, a fin de proporcionar las herramientas que se necesitan para mejorar la calidad del servicio entregado al cliente.

Medir el desempeño del personal acorde a las competencias que se requiere en el puesto de trabajo, a fin de detectar brechas para entrenar.

Ofrecer herramienta a los líderes en la gestión de personas, para generar conciencia de su rol en esta materia.

Manejo de indicadores de gestión del área, que muestren el impacto de la gestión de personas en el negocio.

Gestionar un clima de confianza y de alta participación del personal en el negocio, propiciando la descentralización de las decisiones y la apertura de canales de comunicación abiertos y directos.

Esto significará también entrenar a los equipos de RR.HH. en indicadores de gestión y del negocio, en mejores prácticas como lo es la gestión del personal de alto rendimiento, conocimiento más acabado de la industria; a fin de que se transforme en un socio estratégico y otorgue el valor agregado que se espera por medio de una buena gestión de sus personas.

Resultados por grupos ocupacionales

a. AREA OPERATIVA

Esta área incluye a los trabajadores del más bajo nivel y que son la fuerza de trabajo más grande de la empresa (cajeros, reponedores, atención al cliente, etc)

Tabla 6. presencia de roles de recursos humanos – área operativa

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Socio estratégico	47	2,00	4,00	3,09	,50497
Experto administrativo	47	1,00	4,00	3.21	,43094
Líder de empleados	47	2,00	4,00	2.64	,43712
Agente de cambio	47	2,00	4,00	3.23	,42555
N válido (por lista)	47				

Fuente: Cuestionario aplicado

b. AREA MEDIA

Esta área incluye a los supervisores y jefes de departamento.

Tabla 7. presencia de roles de recursos humanos – área operativa

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Socio estratégico	13	3.00	5.00	3,96	,50497
Experto administrativo	13	4.00	5.00	4.65	,43094
Líder de empleados	13	4.00	5.00	4.43	,43712
Agente de cambio	13	3.00	5.00	3.65	,42555
N válido (por lista)	13				

Fuente: Cuestionario aplicado

c. AREA ESTRATÉGICA

Esta área incluye a los jefes de tienda y gerentes.

Tabla 8 presencia de roles de recursos humanos – área operativa

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Socio estratégico	05	4,00	5.00	4.92	,50497
Experto administrativo	05	5,00	5.00	5.00	,43094
Líder de empleados	05	4,00	5.00	4.93	,43712
Agente de cambio	05	5,00	5.00	5.00	,42555
N válido (por lista)	05				

Fuente: Cuestionario aplicado

CONCLUSIONES DEL CASO DE ESTUDIO

Luego de los resultados mostrados con relación a los Roles de Recursos Humanos, se tiene que sintetizar la información obtenida, con ello se concluye los siguientes puntos:

El hallazgo más significativo de la investigación es el que indica la presencia de los roles de recursos humanos, es decir si existe presencia de los roles de recursos humanos y esta presencia en su totalidad tiene niveles medios.

Ello confluye en el mismo sentido de los resultados de cada rol los cuales se caracterizan por lo siguiente:

En el rol de socio estratégico y de acuerdo a los resultados obtenidos se ha observado que existe presencia del rol de socio estratégico pero esta presencia es media llegando a obtener niveles de 3.0031, ello porque los altos ejecutivos han dado mayor importancia al crecimiento corporativo que al área de RR.HH., restándole toda posibilidad de crecer a la par con el negocio; ratificando con ello que tengan una orientación en los aspectos financieros más que en la gestión de personas.

En el rol experto administrativo y de acuerdo a los resultados obtenidos se ha observado que existe presencia del rol de experto administrativo pero esta presencia es media llegando a obtener niveles de 2.9662, ello denotado porque se observa que la percepción de la importancia de las personas para el negocio, existe en los altos ejecutivos de la empresa, puesto ellos manifiestan una preocupación en que la persona se desarrolle en la empresa y se mantenga contenta.

En el rol de líder de los empleados y de acuerdo a los resultados obtenidos se ha observado que existe presencia del rol de líder de los empleados pero esta presencia es media llegando a obtener niveles de 2.9954, ello denotado porque la percepción de los líderes respecto de las prácticas de RR.HH y si estas están o no centradas en las personas, es una consideración que debe estar muy presente en el área de RRHH, puesto se retransmite una visión desde el líder, que se hace compartida luego por las personas.

En el rol de agente de cambio y de acuerdo a los resultados obtenidos se ha observado que existe presencia del rol de agente de cambio de los empleados pero esta presencia es media llegando a obtener niveles de 3.0123, ello denotado porque el rol del área de recursos humanos frente al crecimiento sostenido que se informa, le exigen al área transformar sus prácticas de gestión, conforme a la exigencia del negocio.

RECOMENDACIONES DEL CASO DE ESTUDIO

Para fortalecer la institución se debe realizar lo siguiente:

Seleccionar personal idóneo para los distintos puestos, considerando además que el propósito corporativo de la empresa es prestar un servicio de alta especialización.

Capacitar a las personas en temáticas acordes a los requerimientos de la operación, a fin de proporcionar las herramientas que se necesitan para mejorar la calidad del servicio entregado al cliente.

Medir el desempeño del personal acorde a las competencias que se requiere en el puesto de trabajo, a fin de detectar brechas para entrenar.

Ofrecer herramienta a los líderes en la gestión de personas, para generar conciencia de su rol en esta materia; estas herramientas se deben dar de dos formas:

- i. la primera orientada a elevar el know how de los gerentes (capacitaciones)
- ii. la segunda al uso de software para un mejor control:
 - a. Simple HRM. Software para realizar tener centralizada toda la información, controlar las vacaciones o permisos de los empleados y tener a mano los datos de contacto de todos los trabajadores.
 - b. Nomina SOL. Software de nóminas para llevar al día todas la documentación necesaria en una empresa tales como finiquitos, contratos, jornadas laborales, bajas... Simplificar todos los procesos y unificarlos en una sola aplicación para mayor sencillez y menor complicación del usuario. Extrae informes en Excel o Pdf.
 - c. Sesame. Software de control horario para empresas con flexibilidad horaria mediante el cual los empleados se gestionan su propio tiempo. Desde la aplicación también se pueden demandar las vacaciones a la empresa.
 - d. Wunderlist. Aplicación mediante la cual es posible realizar diferentes listas de tareas , organizarlas por importancia e incluso delegar tareas en otros usuarios. Se puede utilizar tanto para el

trabajo, como para el día a día o para organizar unas vacaciones. Sincroniza todos los dispositivos (teléfono móvil, tablet, ordenador...) para poder acceder a la información guardada en todo momento.

e. ABC Roster. Se encarga de la organización de horarios y turnos de trabajo en la empresa. Se pueden incorporar distintos puestos y distintos turnos dependiendo de la empresa. De este modo, resulta más sencillo llevar un seguimiento de los turnos de cada empleado. También se pueden exportar los documentos en Excel y PDF.

Manejo de indicadores de gestión del área, que muestren el impacto de la gestión de personas en el negocio; estos indicadores deben ser los siguientes: capacitación, tiempo en alcanzar los objetivos, nivel de rotación, índice de accidentes laborales, ausentismo laboral, tiempo de vacantes no cubiertas.

Gestionar un clima de confianza y de alta participación del personal en el negocio, propiciando la descentralización de las decisiones y la apertura de canales de comunicación abiertos y directos.

REFERENCIAS

1. Albuquerque, F. (2003). *Teoría Y Práctica Del Enfoque Del Desarrollo Local*, Madrid: España.
2. Álvarez, M (1998). *Manual De Competitividad*, México, D. F: Panorama.
3. Ascencio. (2005). *Turismo Sostenible En El Perú*, Lima: Editorial Universitaria.
4. Bracho, A. C. (2005). Desempeño gerencial: funciones y roles en la práctica. *Compendium*, 8(14), 5-19.
5. Fierro, Z. (2015). Roles gerenciales del personal directivo y la eficiencia laboral del personal administrativo en la Municipalidad Provincial de Huancavelica - año 2012. Universidad Nacional de Huancavelica. Recuperado a partir de <http://repositorio.unh.edu.pe/handle/UNH/81>.
6. Pick, S., Sirkin, J., Ortega, I., Osorio, P., Martínez, R., Xocolotzin, U., & Givaudan, M. (2007). Escala Para Medir Agencia Personal y Empoderamiento (ESAGE). *Interamerican Journal of Psychology*, 41(3), 295-304.
7. Quispe, R. (2017). Funciones gerenciales y los roles gerenciales según personal administrativo de la UGEL Huaytará - Huancavelica, año 2016. Universidad César Vallejo. Recuperado a partir de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/8879>.
8. Ulrich, D. (2004). *Recursos Humanos Champions: ¿cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados?* Buenos Aires, Argentina: Granica
9. Valls, J. (2007). *Gestión De Destinos Turísticos Sostenibles*, Argentina: Córdoba.
10. Varisco, C. (2008). *Desarrollo Turístico y Desarrollo Local: La Competitividad de los Destinos Turísticos De Sol Y Playa*, Buenos Aires: Argentina
11. Vázquez, A. (1988). *Desarrollo Local: Una Estrategia De Creación De Empleo*, Madrid: Pirámide.
12. Zúñiga Blanco, M. (2007). *Gestión De Proyectos De Conservación Y Manejo De recursos Naturales*, San José: EUNED.



EDITORIA CONHECIMENTO LIVRE

Noe Alexander Nuñez Barria
Marjorie Madeleine Gavilano Villegas
Ernesto Quezada Poicon
Jocelyn Middoni Nuñez Barria
Raul Francisco Murguia Panta

 conhecimentolive.org/home
 contato@conhecimentolive.org
 [editoraconhecimentolive](https://www.instagram.com/editoraconhecimentolive)

ROLES DE RECURSOS HUMANOS Y SU IMPORTANCIA EN LAS EMPRESAS