

## HABILIDADES DE LOS GERENTES PARA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS OBRAS CIVILES

*(SKILLS OF MANAGERS TO MANAGE HUMAN RESOURCES IN CIVIL WORKS)*

José M. Aparicio L.

Ingeniero Civil. (UNELLEZ), Maestría en Administración Mención Gerencia General. (UNELLEZ).  
Docente instructor de la UNELLEZ. Coordinador del grupo de creación intelectual Gerencia de  
Proyectos (GERENPROYECT). ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-0346-6291>. Email:  
[jmal.unellez@gmail.com](mailto:jmal.unellez@gmail.com)

Héctor L. Guevara S.

Ingeniero Civil. (UNELLEZ). Licenciado en Educación Mención Matemática (UNELLEZ). Docente  
instructor de la UNELLEZ. Miembro del grupo de creación intelectual Gerencia de Proyectos  
(GERENPROYECT). ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-3739-8008>. Email:  
[Hectorguevara1993@gmail.com](mailto:Hectorguevara1993@gmail.com)

Autor de correspondencia: José Aparicio. Email: [jmal.unellez@gmail.com](mailto:jmal.unellez@gmail.com)

**Recibido:** 28/11/2024 **Admitido:** 11/03/2025

### RESUMEN

El mundo de la construcción cuenta con particularidades muy propias, por el motivo que esta industria tiene diferentes características, que se observan según el tipo de obra y funcionamiento que tenga. En consecuencia, la figura de gerencial es de vital importancia, ya que esta dirige y armoniza todos los procesos que se llevan a cabo en cada proyecto, teniendo una tarea importante en la organización y atención del Recurso Humano denominado con sus siglas (RH). Por lo tanto, estos deben tener infinidad de habilidades, que les permitan atender los requerimientos de los trabajadores dentro y fuera de la obra, garantizándole el bienestar y seguridad a cada uno de ellos, en los diversos aspectos que conlleva la vinculación laboral tanto en lo económico, operacional. Igualmente, en estos nuevos tiempos donde se tiene mucha incertidumbre, se debe tener mucha atención al área social e incluso hasta lo emocional, ya que estas son determinantes en la estabilidad mental de una persona que, a su vez, garantice el buen desenvolvimiento en la obra. Para finalizar, los gerentes deben tener claros las responsabilidades que tienen, los objetivos de la organización y el proyecto, y lo importante que son ellos para el cumplimiento de las metas planteadas en el proyecto.

**Palabras clave:** Gerencia, Construcción, Recurso Humano, Habilidades.

### ABSTRACT

The world of construction has its own peculiarities, for the reason that this industry has different characteristics, which can be observed depending on the type of work and operation it has. Consequently, the managerial figure is of vital importance, since it directs and harmonizes all the processes that are carried out in each project, having an important task in the organization and attention of the Human Resource denominated with its acronym (HR). Therefore, they must have infinite skills that allow them to meet the requirements of the workers inside and outside the work, guaranteeing the well-being and safety of each one of them, in the various aspects involved in the labor relationship, both in terms of economical, operational. Likewise, in these new times where there is a lot of uncertainty, a lot of attention must be paid to the social area and even to the emotional, since these are determinants in the mental stability of a person that, in turn, guarantees the good development in life. construction site. Finally, managers must be clear about their responsibilities, the objectives of the organization and the project, and how important they are for the fulfillment of the goals set out in the project.

**Keywords:** Management, Construction, Human Resource, Skills.

## **INTRODUCCIÓN**

La gestión de recurso humano en área de la construcción es lo que realmente permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos y otorgado un mayor valor corporativo. Ciertamente es que, durante el desarrollo de una construcción, la gestión humana tiene un valor mayor en las obras, por el motivo de que todos los procesos que se desarrollan en ella son liderados y ejecutados por las personas. De ahí que, se debe tener presente de forma muy clara el concepto de que es el recurso humano que Chiavenato (2002), argumenta que, a los “individuos que colaboran en las organizaciones, también se les suele llamar Recursos Humanos, cuando se les considera como tal”.

Las empresas de construcción, necesitan organizar su trabajo de manera diferente a otras organizaciones debido a una serie de características que las hacen tener un funcionamiento muy particular, tales como: realización, la contratación de trabajadores con diferentes habilidades y experiencia; emplear a las personas para un lapso de tiempo relativamente corto; y generando como resultado tener un constante movimiento de los trabajadores por diferentes centros de trabajo.

En ese contexto, los gerentes deben tener las habilidades necesarias para cumplir con el desarrollo de los proyectos, para esto Koontz, Weihrich y Cannice (2012), definen que las habilidades gerenciales “son un conjunto de capacidades y conocimientos que el

empresario debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración en el rol de gerente, empresario o director de una organización”. En efecto, ellos deben planificar, dirigir o coordinar, junto a los restos de recurso humano que hacen vida en la obra, como son, los ingenieros, técnicos, supervisores subordinados y demás mano de obra calificada. Dado que, cada uno de estos individuos, tienen gran influencia en todas actividades relacionadas con los procesos de construcción y el mantenimiento de instalaciones, equipos y sistemas. Por otra parte, los recursos humanos también cuentan con una participación importante en el desarrollo del concepto de un proyecto de construcción y supervisan su organización, planificación, presupuesto y ejecución,

Para finalizar, se debe tener consideración que la gerencia de la construcción es un elemento fundamental para alcanzar el éxito en los proyectos ejecución de las obras civiles, es por esto que Crosby (1998), señala que la gerencia es “el arte de hacer que las cosas ocurran”. Por otra parte, se puede decir que un proyecto no tendría éxito si la gerencia no está acompañada por un buen equipo de trabajo, al cual se le debe prestar la atención necesaria para cumplir las metas. En efecto, (Davis y Werther, 1991), establecen que la gestión de recursos humanos es “la ciencia práctica que se ocupan de la naturaleza de las relaciones de empleo y del conjunto de decisiones, acciones y cuestiones vinculadas a dichas relaciones”.

## **DESARROLLO ARGUMENTAL**

### **Gerencia estratégica**

Las sociedades presentes en el Siglo XIX, cada día vez más desarrollan cambios, en las diversas áreas de vida, obligando a experimentar diversos cambios mentales y estructurales realizados en el pensamiento y acciones de las personas de manera permanente en el tiempo. El rápido ritmo de cambio creado a lo largo de los años ha hecho que sea cada vez más importante que las empresas respondan a las tendencias en un mercado, permitiendo generar nuevas estrategias, con la finalidad de obtener nuevos mecanismos de gerenciales que permitan tener los resultados que se plantean.

De ahí que, Serna (2008), plantea que “la gerencia estratégica es una herramienta que se aplica para generar efectos duraderos e invariables en la dirección de una empresa, previo análisis del contexto externo, económico, de mercado, social, político, nacional e internacional, donde se desenvuelven”. De igual manera, David (2013), define “la gerencia estratégica es un arte y a la vez una ciencia que gestiona, implementa y toma decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa el logro eficiente de sus objetivos”.

### **Gerencia de obras civiles**

Para el obtener un desarrollo y crecimiento constante de las organizaciones, se debe tener como una gerencia que cuente con los conocimientos, capacidades y habilidades necesarias para afrontar y atender las

necesidades, que se presentan en las etapas de desenvolvimiento de los procesos de construcción y de los miembros que las realizan. Como muestra, de ello, Drucker (1954), define que “la gerencia es una práctica, antes que una ciencia o una profesión, aunque contiene elementos de ambas” (p. 21).

En consecuencia, existen múltiples procesos y actividades que forman parte de la gerencia, la construcción, donde plantean, identifican, definen, integran, combinan, coordinan y atienden los procesos de gestión, que incluyen de manera determinante en el desarrollo del proyecto. Dado que, esto inicia con el planteamiento del alcance del proyecto, el desarrollo del plan de gerencia del proyecto, la dirección y gestión de la implementación del proyecto, y el seguimiento y control, verificación del cumplimiento del cronograma de ejecución planteada. En otro aspecto, no menos importante, en sus funciones también está la selección y atención de los recursos humanos, procura, administración y adquisición de insumos, equipos y maquinarias, la realización del control integrado de cambios y el cierre del proyecto.

La gerencia en la construcción, también debe realizar, desde el inicio de cada obra, las estimaciones correspondientes para garantizar la ejecución de cada una de etapas que se establecen en el proyecto. Conforme a, ello la Guía los Fundamentos para la Dirección de Proyectos, como se establece sus siglas PMBOK

(2013), señala que “el proceso de la estimación de recursos de las actividades consiste en estimar el tipo y las cantidades de materiales, personas, equipos o suministros requeridos para ejecutar cada actividad”.

Por otro lado, la gerencia debe planificar y ejecutar la todo lo concerniente al tema organizativo, siendo esto un factor muy fluyente en el comportamiento de las empresas. Igualmente, es la base fundamental para alcanzar el éxito en todas las acciones que tiene que ver con las múltiples operaciones y procesos que llevan a cabo en los diferentes tipos de obra. Por cuanto, PMBOK (2013), establece que “las organizaciones son estructuras sistemáticas de entidades (personas y/o departamentos) destinados a lograr un objetivo”, estableciendo así los departamentos que son requeridos y número de personas que son requerías según la magnitud y característica de cada obra.

### **Gestión de recursos humanos en las obras civiles**

En la gestión de recurso humano se debe tener manera muy clara, que el Recurso Humano (RH), que es llamado en la industria de la construcción, la mano de obra (MO), estos están conformados, por ingenieros, técnicos, profesionales en las áreas administrativas, obreros con saberes y destrezas (oficio) calificados. En resumidas cuentas, todo el personal de un proyecto está conformado por seres pensantes, con conocimientos en diferentes, con voluntad y una forma individual

de actuar. A su vez, Calderón (2004), los describe como “son seres vulnerables a muchos riesgos que pueden afectar su integridad física, y pueden modificar su eficiencia y utilidad para la constructora a través del tiempo”.

Además, la gestión de (RH) debe tener una planificación y acción estratégica, por la importancia que conlleva los procesos de recursos humanos y las implicaciones que ella tiene. Para eso, Chiavenato (2002), plantea que “la planeación estratégica de RH se refiere a la manera como la función de RH puede contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar la consecución de los objetivos individuales de los empleados” (p. 65).

La gestión o administración de recursos humanos, se encarga de ejecutar un conjunto de políticas, prácticas y decisiones que promueven los derechos y deberes de las personas en beneficio de todos en la organización. El éxito de las empresas depende en gran parte del recurso humano, por motivo que todos los procesos tanto administrativos y operacionales son liderados y ejecutados por ellos. De igual modo, Dessler (1994), Describe que “la administración de recursos humanos se refiere a los conceptos y técnicas necesarias para llevar a cabo los aspectos del personal o recursos humanos de un puesto administrativo, que incluyen: reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación” (p. 2).

Se puede considerar que la gestión humana en las obras civiles es una dependencia interna basándonos por lo establecido PMBOK (2013), que la define como las actividades que “implican una relación de precedencia entre actividades del proyecto y por regla general están bajo el control del equipo del proyecto”, siendo este el canal de comunicación que existe entre el empleado y la empresa.

La gerencia de recursos humanos cuenta, con diversas responsabilidades en las áreas administrativas y estratégicas de las obras civiles, considerando que sus acciones inician desde el reclutamiento o captación de las personas con potencialidades para laborar en la obra. Seguidamente, junto a los gerentes de las áreas ingeniería y de ejecución, realizan la selección de los mismos según su conocimiento y experiencia, a su vez, realizar la Contratación de cada uno de los nuevos trabajadores de las empresas.

En el mismo orden de ideas, estos son los encargados, de planificar y de asegurarse de realizar las inducciones, integración, capacitación y actualización en ciertas áreas técnicas y de seguridad de la obra. Adicionalmente, estos juntos a los supervisores y jefes inmediatos de cada trabajador deben efectuar las evaluaciones periódicas desempeños. Por último, esto debe establecer y garantizar las formas de pago a cada trabajador, garantizarle el registro antes los entes de seguridad social y calcular según lo establecido

en el marco jurídico las prestaciones laborales de cada trabajador.

### **Habilidades gerenciales de los recursos humanos en la construcción**

El manejo de los (RH) debe contar con ciertas capacidades y habilidades en el pensamiento estratégico de los gerentes, la cual ayuden a constituir la gestión de recursos humanos, que permitan a la gerencia poder planificar y organizar las decisiones y acciones, basados en el principal interés garantizar el desarrollo sustentable de la organización, por medio de la atención adecuada a las personas.

Para el desarrollo de gerencial debemos tener de forma muy clara la definición de habilidad, es por ello, Petrovsky (1989), establece por habilidad “el dominio de un sistema de acciones psíquicas y prácticas, necesarias para una regulación racional de la actividad, con la ayuda de los conocimientos y hábitos que la persona posee”. Por otro lado, Oramas y Toruncha (2000), plantea que la habilidad es “el conocimiento en acción”.

Bajo esa tesitura, Márquez (2004), reconoce que las habilidades son “formaciones psicológicas mediante las cuales el sujeto manifiesta en forma concreta la dinámica de la actividad con el objetivo de elaborar, transformar, crear objetos, resolver situaciones y problemas, actuar sobre sí mismo: autorregularse”. Adicionalmente, en el ámbito gerencial Koontz y otros (2012), argumentan que las habilidades gerenciales “son un conjunto

de capacidades y conocimientos que el emprendedor debe poseer o desarrollar para realizar las actividades de administración, en el rol del Gerente o Director de una organización” (pág. 8).

Las habilidades en la atención a los recursos humanos, se debe caracterizar primeramente por entender su función e importancia en estabilidad de los procesos que administrativos, sociales y operativos de las obras civiles, sabiendo su función de interlocutor entre los directivos y el personal de la obra. Por ende, esta administración debe tener mantener un discurso neutral, con una perspectiva conciliadora y en algunas ocasiones comprensiva, respetando el marco jurídico que las rige, siendo ella garante mantener la armonía y satisfacción de las todas las personas que tienen vinculación con la obra. En fin, los gerentes deben tener numerosas habilidades que se describirán a continuación:

- **Habilidades conceptuales**

Esta habilidad describe la capacidad de lidiar y comprender con la complejidad la importancia de cada trabajador según la jerarquización e importancia de cada uno de ellos dentro de la organización y de utilizar el conocimiento para construir mecanismos y estrategias para trabajar mejor en ideas, iniciativas, conceptos, teorías y la abstracción puede mejorar la organización.

Según Duque (2002), las habilidades conceptuales son “conocidas también como estratégicas o intelectuales. Están relacionadas con la formulación de ideas, la comprensión de

relaciones abstractas, el desarrollo de nuevos conceptos y la resolución de problemas en forma creativa, etc.” (p. 18). De ahí que, los gerentes deben tener, de forma muy clara, cómo se relaciona la organización con el ambiente, la cultura organizativa y saber que los cambios que se realizan en una de ellas, cómo afectan a las demás.

Para terminar, los gerentes deben respetar y hacer cumplir los derechos y regulaciones enmarcados en el ordenamiento jurídico y en las contrataciones y convenios firmados por la industria y por la propia empresa, con la finalidad de resolver los conflictos que se generen con los trabajadores se resuelvan de la mejor manera, sin emitir ningún tipo de juicio personal.

- **Habilidades técnicas**

Esta habilidad se relaciona con la aplicación de los conocimientos, técnicas, organización, dotación y utilización de equipos necesarios que son requeridos por todos los trabajadores de una obra civil, para desempeñar de manera segura, minimizando los riesgos de las tareas relacionadas cada uno de los puestos de trabajo. Estas habilidades técnicas en las áreas operacionales están relacionadas con la acción, es decir, trabajar con "objetos", ya estén enmarcadas o sean necesarias en el desenvolvimiento de procesos físicos o manipulaciones de los materiales y usos de equipos. Para ello, también se basa en la aplicación de nuevas tecnologías, además de

herramientas que ayuden a mejorar las condiciones y mejores los rendimientos de trabajo si causar mayor esfuerzo a los trabajadores.

En otro aspecto, se debe tener sumo cuidado al momento de realizar las acciones de tipo administrativo y legal concerniente a los procedimientos o calificaciones correspondientes a los trabajadores, viéndose obligado realizar el trabajo de la mejor manera posibles apegados a las leyes y los lapsos de tiempos correspondientes. De ahí que, deba arribarse a la conclusión que la habilidad técnica de los gerentes, fundamentalmente permite crear un entorno de trabajo organizado y con condiciones operativas óptimas para poder ejecutar las labores correspondientes a cada actividad de forma segura y sin contratiempo, aplicando los conocimientos y procedimientos correctos y necesarios para la culminación de la obra. Teniendo esto, un rol primordial en los procesos de gestión de las personas.

- **Habilidades Humanas**

Esta habilidad es esencial para tener éxito un gerente de una empresaria de construcción, ya que esto implica de tener comunicación constante con las personas, produciendo una empatía y un respeto por parte de todos los trabajadores, y de la misma forma son escuchadas las inquietudes de cada uno de ellos, con la finalidad comprender sus necesidades, preferencias y perspectivas. Estas habilidades son descritas por Ruiz (2013), como “las

capacidades que deben tener los gerentes para trabajar, persuadir, guiar y/o motivar a otras personas sin distinción de edad, género, clase o condición, a favor del logro de los objetivos empresariales”. En consecuencia, esto permite a los gerentes desarrollar la capacidad de comprender, administrar y trabajar con personas, considerando los problemas y limitaciones que pueden tener cada uno de ellos, que se ven reflejado con mayor frecuencia cuando se viven tiempos de incertidumbres.

Para finalizar, se debe entender que las relaciones interpersonales entre los integrantes de una obra civil son constantes para un directivo o gerente, estas habilidades siempre deben practicarse junto con las habilidades de comunicación. Es por ellos, que se debe resaltar que las habilidades humanas de un gerente incluyen las capacidades de comunicar, motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos individuales o grupales, que involucran tener interacciones personales.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Las empresas de construcción se basan en una que la gerencia estratégica, ya que por su particularidad y los lapsos de tiempos son determinados, esta no debe ser una actividad aislada que se realice al inicio de un proyecto; Por el contrario, deben convertirlo en un ejercicio diario, implementando innovaciones estratégicas plasmadas en métodos, técnicas y herramientas. En las obras de construcción los gerentes deben tener amplios conocimientos en

las diversas áreas gerenciales y técnicas que son partícipe en ella, esto conlleva desarrollar un pensamiento estratégico con la finalidad buscar las respuestas para que las organizaciones mantenga y mejoren sus rendimientos, calidad y condiciones de trabajo.

Es por ello, que la gestión humana, es un factor determinante en la gerencia de construcción, por motivo que esta debe llevar a cabo, todas las planificaciones y acciones concernientes a la atención de los trabajadores sobre la base del respeto, la formación, la prevención de riesgos, la contratación de personal permanente y el cumplimiento de la legislación laboral. Permitiendo que las empresas puedan cumplir con los todos los aspectos y los cronogramas establecidos en los proyectos, al mismo tiempo que ayudará a los empleados a crecer y sentirse satisfechos.

Para finalizar, podemos decir que una gerencia de obras civiles, si tener o desarrolla las habilidades necesarias para liderar un proyecto, puede que se encuentre con diferentes barreras que puedan dificultar su gestión. Por lo que, un gerente debe desarrollar un liderazgo, dentro de la obra, manejando los conceptos, las habilidades técnicas y tener una calidad humanan, si abandonar nunca las habilidades gerenciales estratégicas desarrollando una visión integral, innovadora de las obras civiles.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Calderón, G. 2004. Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento y gestión*. 16, 158-176.
- Chiavenato, I. 2002. *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. 2009. *Gestión del talento humano*. Obtenido de McGraw-Hill Companies, Inc. México D.F., ISBN 978-970-10-7340-7,
- Crosby, P. 1988. *La organización permanentemente exitosa*. México: McGraw-Hil,
- David, F. 2013. *Administración Estratégica*. 14ª edición, México: Prentice Hall.
- Davis, K. y Werther, W. 1991. *Administración de personal y recursos humanos*. Mc Graw-Hill. México.
- Dessler, G. 1994. *Resource Management by Hardcover*.
- Duque, H. 2002. *Autoestima en la vida familiar*. Editorial Sociedad de San Pablo Bogotá, D.C. Colombia, 18.
- Drucker, P. 1954. *The practice of management*. Nueva York: Editorial Harper Collins,21,
- Koontz, H. Weihrich, W. y Cannice, M. 2012. *Una perspectiva Global y Empresarial*. 14a. edición publicada, Obtenido de McGraw-Hill.
- Márquez, J. 2004. *Psicología de la Educación: una aproximación a su estudio*. Medellín: Fundación Educativa ESUMER.
- Oramas S. y Toruncha Z. 2000. *Enseñanza y aprendizaje desarrollador*. Ediciones CEIDE.
- Project Management Institute. 2013. *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. (Guía del PMBOK). 5ta. Edición,
- Petrovsky, A. 1989. *Psicología General*. Ciudad de La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Ruiz, L. 2013. *Enseñanza y aprendizaje de habilidades*. (Norma, Ed.). Caracas, Venezuela.
- Serna, H. 2008. *Gerencia Estratégica, Teoría - Metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gerencia*. (10a.edición). Bogotá, Colombia: 3R editores.