

Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos  
CURSO: 28-0017 Investigación Empresarial Aplicada

---

Tema:

¿Cuáles son las competencias generales y disciplinares requeridas para el profesional en Administración de Recursos Humanos en el mercado laboral costarricense, según expertos y empleadores, tanto de empresas públicas como privadas?

---

Elaborado por:

Licda. Ada Villalobos Cruz

Facilitadora: Licda. Kattia Chacón Bejarano MBA

Fecha: Marzo 2010

---

## INDICE

I-Introducción.....	iii
II-Justificación.....	iv
III-Objetivos.....	v
3.1-Objetivo General.....	v
3.2-Objetivos Específicos.....	v
IV-Metodología de la Investigación .....	vi
4.1-Tipo de Investigación .....	vi
4.2-Enfoque de Investigación .....	vi
4.3-Instrumentos para la Investigación .....	vii
4.4-Descripción de los sujetos de estudio .....	vii
4.5-Fuentes de Información.....	viii
4.6-Fuentes Primarias.....	viii
4.8-Alcances y Limitaciones.....	viii
Resumen.....	1
Palabras Claves.....	1
Abstract.....	2
Keyword.....	2
Referente Teórico .....	2
Resultados: Análisis y Discusión.....	5
Conclusiones y Recomendaciones.....	29
Referencias Bibliográficas.....	36

## I-INTRODUCCIÓN

La gestión de Recursos Humanos ha evolucionado con el paso del tiempo, de la misma manera en que lo han hecho las organizaciones, a través del impacto de factores tales como: La globalización, los avances tecnológicos y la exigencia por ser competitivos y exitosos en el mundo de los negocios, dejando de desempeñar un rol tradicional caracterizado por la gestión de trámites y administración de beneficios, a desempeñar un rol de asesor estratégico en las organizaciones modernas.

Desde esta perspectiva se coincide con lo expresado por el autor Idalberto Chiavenato (2002) cuando señala que la Administración de Recursos Humanos es una de las áreas más afectadas por los cambios que ocurren en el mundo moderno, además expresa que:

Los cambios y las transformaciones en el área de Recursos Humanos son intensos y predomina la importancia del capital humano e intelectual. Los nuevos papeles de la función de RH se definen en cuatro ejes: estrategias de RH, infraestructura, contribución de los empleados y cambio organizacional. (p. 50).

De esta manera, las competencias actuales requeridas en los profesionales de Recursos Humanos, distan de manera significativa de aquellas que exigían los entornos laborales en el pasado, ya que requiere habilidades, conocimientos y destrezas que le permitan ser exitosos en empresas cada vez más complejas y entornos más competitivos y globalizados.

Bajo este escenario, con la presente investigación se propone conocer cuál es el perfil de competencias requerido para los profesionales en Recursos Humanos, según la percepción de empleadores y expertos, con el objetivo de conocer cuál es la perspectiva de estos entes y qué características proponen y buscan en este tipo de profesional, que a su vez, permita responder al problema de investigación relativo a conocer cuáles son las competencias, generales y disciplinares requeridas por el profesional en Recursos Humanos, en el mercado laboral costarricense.

Esta investigación se inscribe como parte de los esfuerzos nacionales por mejorar el nivel de competitividad laboral del país, desde acciones investigativas por parte de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT).

En este sentido cabe diferenciar según CINTERFOR (2010), órgano de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que las competencias genéricas se

refieren "A desempeños comunes a diferentes ocupaciones" y las específicas "a los conocimientos técnicos de una ocupación específica".

De esta manera se procederá a realizar una investigación de tipo exploratoria-descriptiva con el objetivo de responder al problema de investigación enunciado, dirigida tanto a un grupo de expertos (consultores) como de empleadores a través de una encuesta diseñada y estructurada para el efecto, presentando en la sección final de este documento los resultados, análisis y conclusiones y recomendaciones pertinentes.

## **II-JUSTIFICACIÓN**

Así, según comenta Cebrián (2006), el término Dirección de Recursos Humanos surgió a finales de los 70 en Estados Unidos, siendo diversos los factores que contribuyeron a que las políticas de personal fueran más complejas y pasaran a integrarse en la estrategia empresarial y, posteriormente, dieran lugar a la aparición de la interpretación actual de los Recursos Humanos. De esta manera señala este autor que, desde entonces, la gestión de los Recursos Humanos ha ido evolucionando y adaptándose a la realidad social y empresarial de cada momento, hasta llegar a convertirse en un componente esencial para la calidad y competitividad de la empresa actual.

Es claro cómo el comportamiento de los mercados actuales fomenta la competitividad de las empresas con el fin de mantenerse en el mercado nacional e internacional lanzando nuevos productos que requieren diseños, estrategias y formas de trabajo alternativas más flexibles. El logro de estos objetivos está estrechamente ligado con un capital humano adecuado, motivado, formado y polifuncional. En este contexto, capacitar y formar a los empleados no es sólo un incentivo sino que se convierte en una herramienta necesaria para su productividad y, por consiguiente, para el rendimiento empresarial. De ahí que ya no resulte extraño escuchar la afirmación de que las empresas tienen en los recursos humanos el factor decisivo de su éxito o su fracaso.

El esfuerzo por integrar una gestión de personas más inteligente en las estrategias empresariales es una clara señal de que el factor humano tiene cada vez más una repercusión indiscutible en los resultados y logros de las organizaciones. De esta forma, conceptos tales como la gestión por competencias, la dirección por valores, la gestión integral del desempeño, cuadro de mando integral, entre otros, producen claros resultados traducidos en mayores beneficios, superación de situaciones críticas o alejarse de la competencia.

En este sentido Chiavenato (2002) señala:

Las personas constituyen el principal activo de la organización; de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta de los empleados. Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. (p. 9).

De ahí la importancia de realizar un estudio de esta naturaleza, donde interesa fundamentalmente conocer las competencias generales y disciplinares del profesional en Recursos Humanos, teniendo en cuenta el rol estratégico que este tipo de profesional debe desempeñar en las organizaciones de hoy y que a su vez, sirva de insumo a las universidades para la respectiva alineación y actualización de planes de estudios, tarea que debe ser permanente tomando en consideración los cambios tan acelerados que experimentan las organizaciones de hoy.

De esta manera, interesa conocer la óptica tanto de empleadores como de expertos, en términos de identificar y jerarquizar las competencias, que dentro de su criterio experto, consideran las más importantes y necesarias para el ejercicio exitoso de un profesional en Recursos Humanos en el ámbito laboral.

Este tema reviste gran interés para las organizaciones de hoy si se toma en consideración que la gestión del talento se ha convertido en la clave del éxito empresarial.

### **III- OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN:**

#### *3.1-Objetivo General:*

Investigar cuáles son las competencias generales y disciplinares requeridas por el profesional en Recursos Humanos, en el mercado laboral costarricense, según el criterio de expertos y empleadores.

#### *3.2-Objetivos Específicos:*

3.2.1. Construir el perfil competencial del profesional en Recursos Humanos desde la óptica de un grupo de nueve expertos (provenientes de empresas consultoras).

3.2.2. Construir el perfil competencial del profesional en Recursos Humanos desde la óptica de un grupo de seis empleadores (Gerentes o Directores de Recursos Humanos), tres de ellos del sector público y tres de ellos del sector privado.

3.2.3. Conocer las principales áreas de oportunidad en el desempeño laboral del profesional en Recursos Humanos, detectadas tanto por empleadores (Gerentes de RH) como por expertos.

## **IV-METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### ***4.1-Tipo de Investigación:***

El estudio en el cual se basa esta investigación es de tipo exploratorio-descriptivo, entendiendo por estudios exploratorios lo expresado por Hernández, Fernández y Baptista (2003), cuando señalan:

Se efectúan normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. (p. 115).

Asimismo, estos autores señalan respecto de los estudios descriptivos, que:

Buscan identificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis. (p. 117).

Además expresan que el objetivo de este tipo de estudios es:

Seleccionar una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas para así describir lo que se investiga. (p. 118).

De esta manera la presente investigación combina ambos tipos de estudios, ya que la materia que lo sustenta ha sido poco explorada y el objetivo es describir las competencias requeridas para el desempeño exitoso del profesional en Recursos Humanos, en el ámbito laboral costarricense, desde la óptica de expertos en el campo y empleadores.

### ***4.2-Enfoque de Investigación:***

El enfoque a utilizar en esta investigación será de tipo cualitativo por el carácter descriptivo de las competencias y datos a explorar, además este enfoque permitirá buscar patrones de respuesta que permitan describir si las opiniones de

los entrevistados son homogéneas o no, si se orientan a una misma tendencia de respuesta o por el contrario se encuentran opiniones muy divergentes. Por lo tanto este estudio se abordará desde un enfoque cualitativo.

#### **4.3-Instrumentos para la Investigación:**

Los instrumentos que se utilizarán para recolectar la información base de este estudio será el Cuestionario o Encuesta Autoadministrada enviado vía correo electrónico y diseñada según el formato del procesador de Palabras Word. Así estos cuestionarios integrarán las consultas de interés basada en la descripción de las competencias a indagar. De esta manera se diseñó un Cuestionario para Expertos y otros para Gerentes de Recursos Humanos.

Al respecto Hernández et al. (2003) señalan:

El instrumento más utilizado para recolectar datos es el cuestionario y consiste en un conjunto de preguntas a una o más variables a medir. (p.391).

Se elige este método por su nivel de accesibilidad, celeridad y cantidad de información factible de obtener, por parte de expertos y empleadores que por otra vía sería difícil el poder localizarlos y establecer una cita de entrevista, por la naturaleza y responsabilidad en sus cargos.

#### **4.4-Descripción de los sujetos de estudio:**

La selección de la muestra cuya opinión es la base de este estudio, es de tipo *No Probabilística*, entendida por Hernández et al. (2003) como:

Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación. (p. 306).

Además se trata de una *Muestra de Expertos*, que según los autores antes mencionados es descrita como:

En ciertos estudios es necesaria la opinión de sujetos expertos en un tema. Estas muestras son frecuentes en estudios cualitativos y exploratorios para generar hipótesis más precisas o la materia prima del diseño de cuestionarios...Tales muestras son válidas y útiles cuando los objetivos del estudio así lo requieren. (p. 328).

De esta manera, la muestra a la cual se le va a aplicar el cuestionario sobre las competencias generales y disciplinares del profesional en Recursos Humanos estará compuesta por quince expertos en el tema, seis de ellos cuyo cargo sea Jefe, Director o Gerente de Recursos Humanos tanto de reconocidas empresas públicas o privadas (empleadores) y nueve expertos en el tema de competencias y selección de personal (consultores reconocidos de firmas privadas).

#### ***4.5-Fuentes de Información:***

##### *4.5.1-Fuentes Primarias:*

Se trata de fuentes de información donde se logra obtener datos de primera mano, a saber:

- Cuestionarios cumplimentados por expertos y empleadores.
- Libros, antologías.
- Páginas en Internet.

#### ***4.6-Alcances y Limitaciones:***

El alcance que se pretende lograr con esta investigación es definir cuáles son las competencias, tanto desde el punto de vista genérico, como disciplinar del profesional en Recursos Humanos frente al mercado laboral, desde la óptica de una muestra de empleadores y expertos, por lo tanto se orientará a generar perfiles relativos a la configuración descriptiva de las competencias más relevantes, más no perfiles descriptivos ni funcionales de las responsabilidades que puedan requerir los cargos usualmente desempeñados por este tipo de profesional, dentro del ámbito costarricense. Tampoco pretende el diseño de normas de competencias con el detalle de funciones de los posibles puestos factibles de desempeñar por este profesional, ni modelos de selección.

¿Cuáles son las competencias generales y disciplinares requeridas para el profesional en Administración de Recursos Humanos en el mercado laboral costarricense, según expertos y empleadores, tanto de empresas públicas como privadas?



<sup>1</sup> Autora: Licda. Ada Villalobos Cruz

### **Resumen:**

El objetivo de esta investigación es conocer cuáles son las competencias generales y disciplinares del Profesional en Recursos Humanos desde la óptica de nueve Expertos y seis Empleadores (Gerentes de Recursos Humanos).

Los instrumentos que se diseñaron para la recolección de la información consistió en un Cuestionario Autoadministrado y

---

<sup>1</sup> Autora: Licda. Ada Villalobos Cruz

Licenciada en Psicología, Bachiller en Psicología.  
UCR.

Candidata a Maestría en Administración de  
Empresas con énfasis en Recursos Humanos, ULACIT.

Correo electrónico: [adavillalobos@yahoo.com](mailto:adavillalobos@yahoo.com)

enviado vía correo electrónico, tanto a los expertos como a los Gerentes que integraron la muestra. Se diseñó uno para cada grupo de profesionales.

De esta manera se construyeron tres perfiles por competencias, uno relativo a la información suministrada por expertos, otro en base a la información generada por los Gerentes y el último fue producto de la síntesis de éstos, aunado al criterio de la autora en base a su formación y años de experiencia en Recursos Humanos, investigación en empresas consultoras así como exploración bibliográfica con autores especializados y reconocidos en esta materia como lo es Martha Alicia Alles.

Además se suministró información sobre las áreas de oportunidad en la formación de este tipo de profesional y recomendaciones para un desempeño exitoso.

### **Palabras Clave:**

- ✓ Competencias
- ✓ Competencias generales
- ✓ Competencias disciplinares
- ✓ Perfil por competencias
- ✓ Profesional en Recursos Humanos
- ✓ Mercado Laboral
- ✓ Expertos
- ✓ Empleadores

## **Abstract:**

The target of this research is to know the general and disciplinary competences that the Professional in Human Resources needs, from the eye of nine Experts and six Employers (Human Resources Managers).

The instrument that was designed for the compilation of the information was a Questionnaire Autoapplied and sent by e-mail to the professionals who integrated the sample and gave the information base of this study.

In this way, three competences profiles were constructed, one about to the information given by experts, another one about information from Managers and the last one was a product of the synthesis of the previous ones, besides the criterion of the author on the basis to formation and years of experience in Human Resources field, investigation in consulting companies as well as bibliographical exploration with authors specializing and recognized in this matter like a Martha Alicia Alles.

In addition, there was given information about the areas of opportunity in the formation of this type of professional and recommendations for a successful performance.

## **Keywords:**

- ✓ Competences
- ✓ Generic Competences

- ✓ Disciplinary Competences
- ✓ Competences Profile
- ✓ Human Resources Professional
- ✓ Labour Market
- ✓ Experts
- ✓ Human Resources Managers

## **Referente Teórico:**

### **¿Qué es una Competencia?**

El concepto de Competencias empezó a usarse en el contexto de la organización a partir de David McClelland en 1973 quien demostró que el éxito profesional no se puede predecir únicamente con tests de inteligencia.

El consultor de HRPartners, G. Martínez (2002) expresa que:

Una competencia es una mezcla en diferentes dosis de conocimientos, habilidades y actitudes que se manifiestan en comportamientos que hacen que las personas obtengan el éxito en el trabajo. (p. 8).

Fragmentando los componentes de una competencia, descritos en el párrafo anterior, este autor especifica sus dimensiones:

*Conocimientos:* Es todo aquello que una persona

necesita saber para realizar un trabajo determinado. Se trata de información fundamentalmente técnica. Estamos hablando de la esfera cognitiva de la persona, del SABER.

*Habilidades:* Es la capacidad de un trabajador para aplicar los conocimientos de forma práctica. Aquí nos referimos a la esfera activa de la persona, al SABER HACER.

*Actitudes:* Se refiere al posicionamiento personal del trabajador en relación con su función y organización, y al mundo de valores que rige en el desempeño de sus funciones. En esta dimensión estamos refiriéndonos a la esfera afectiva de la persona, su mundo de comportamientos. Se trata del SER, de la esfera de la motivación. (p. 9).

Figura No. 1



[www.mypes.cl/competencias\\_laborales.png](http://www.mypes.cl/competencias_laborales.png)

Por su parte, los autores Spencer y Spencer -citado por Alles (2002)-, definen las competencias como:

Es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una *performance* superior en un trabajo o situación. (p.20)

Figura No. 2  
Competencias Laborales



[openseminar.flacso.edu.mx/flacsochile/wp](http://openseminar.flacso.edu.mx/flacsochile/wp)

Para estos autores las competencias se clasifican en:

Logro y acción, ayuda y servicio, influencia, gerenciales, cognoscitivas, eficacia personal.

La profesora de Psicología Laboral Claude Levy-Leboyer –otra autora citada por Alles (2002)-, define las competencias de la siguiente manera:

Las competencias son comportamientos; algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada.

Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican

íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos. Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas. (p. 26).

Esta misma autora, de origen francés expresa, en cuanto a las competencias individuales y la vinculación con las de la empresa, lo siguiente:

Las competencias individuales y competencias clave de la empresa están en estrecha relación: las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representan una integración y una coordinación de *savoir-faire*, conocimientos y cualidades individuales. (p. 27).

Figura No. 3  
Componentes de las Competencias



[expertconsulting.com.co/Competencia.jpg](http://expertconsulting.com.co/Competencia.jpg)

## ¿Qué son Competencias Genéricas y Disciplinarias?

En cuanto a la definición de las *Competencias Genéricas*, de las cuales se basan el presente estudio, el consultor G. Martínez (2002) señala que se trata de:

Aquellas competencias deseables para todas las áreas o funciones de la organización, ej. Iniciativa, solución de problemas, orientación al cliente, etc. (P. 46).

Por su parte la Secretaría de Educación Pública de México señala que las competencias genéricas tienen tres características:

**Clave:** Son aplicables en contextos personales, sociales, académicos y laborales amplios; relevantes a lo largo de la vida.

**Transversales:** Son relevantes a todas las disciplinas académicas, así como a los mecanismos de apoyo de las escuelas.

**Transferibles:** Refuerzan la capacidad de adquirir otras competencias, ya sea genéricas o disciplinarias.

En cuanto a las *Competencias Disciplinarias*, esta Secretaría expresa:

Se trata de conocimientos, habilidades y actitudes asociados con las disciplinas en las que tradicionalmente

se ha organizado el saber. Se desarrollan en el contexto de una disciplina específica y permiten un dominio más profundo de ella; no son necesariamente relevantes al dominio de otras disciplinas.

Tanto las competencias genéricas y las disciplinares están ligadas y son básicas para el desarrollo de una formación más integral del estudiante. (p. 5).

Análisis y discusión de la información recabada sobre las competencias del Profesional en RRHH, a través de los cuestionarios autoadministrados.

### **Características de la muestra de Expertos:**

Los nueve Expertos que integraron esta muestra, provienen de las siguientes entidades consultoras:

- ▶ Manpower CR
- ▶ Grupo Dando de CR
- ▶ Price Waterhouse & Coopers
- ▶ Asociación Costarricense de la Creatividad (ACOCRE)
- ▶ Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT)

- ▶ Centro de Desarrollo Latinoamericano (CEDELA)
- ▶ Sociotécnica S.A.
- ▶ Intersite Costa Rica
- ▶ Consulting for Competitive Advantage

Producto de la información recabada en el Cuestionario Autoadministrado, se encontró que el 78% de la muestra posee el grado de maestría universitaria en Administración, Psicología, Recursos Humanos, Conducta Organizacional o Gerencia de Producción, uno de ellos ostenta un Doctorado en Educación y otro es profesional certificado en RH y Compensación, además sus licenciaturas están vinculadas a carreras como: Administración, Ingeniería Industrial, Psicología, Psicología Laboral, Mercadeo y Trabajo Social, por lo que se puede concluir que son profesionales con formación en carreras del ámbito de las ciencias económicas y sociales, todas vinculadas con entornos empresariales, las cuales fueron obtenidas tanto dentro como fuera del país y con estudios de post grado que complementan y diversifican su formación, haciéndola más integral.

Con el objetivo de mostrar el detalle de la formación profesional del grupo de Expertos se muestra la Tabla No. 1 a continuación:

Tabla No. 1					
Nivel Académico de Expertos Consultados					
Experto	Bachillerato Universitario	Licenciatura	Maestría	Doctorado	Otro
Experto 1 (Manpower)		Administración de Empresas -Tecnológico de Monterrey-			
Experto 2 (Grupo Dando)	Administración de Negocios -Univ. Fidélitas-	Mercadeo -Univ. Fidélitas-	Administración Tecnológica -Univ. Veritas-		
Experto 3 (PWC)	Ingeniería Industrial -UCR-	Ingeniería Industrial -UCR-	Administración de Negocios -National University-		
Experto 4 (Acocre)	Trabajo Social -UCR-	Trabajo Social -UCR-	Administración -Univ. Latina-		
Experto 5 (Prof MBA RH ULACIT)			Psicología Organizacional -Univ. Latina-		
Experto 6 (Cedela)	Desarrollo Industrial -Instituto Tecnológico Regional México-	Psicología Laboral -Universidad Autónoma de México-	Administración -Universidad Autónoma de México-		
Experto 7 (Sociotécnica)		Ingeniería Industrial		Educación Univ. La Salle	
Experto 8 (Intersite CR)		Psicología (Universidad Sto. Tomás, Colombia)	Administración de Empresas (Universidad del Rosario, Colombia)		
Experto 9 (Consulting for Competitive Advantage)	Educación (Pedagogía)		Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos, Conducta Organizacional y Gerencia de Producción (Universidad de Puerto Rico e Interamericana de Río Piedras, PR.)		Profesional certificado en RH y Compensación

Fuente: Elaboración propia producto de la información recabada en cuestionarios autoadministrados a Expertos. (2010).

En cuanto a la cantidad de tiempo en el ejercicio de la Consultoría, se encontró que tres de ellos tenían de 6 a 10 años de dedicarse a este trabajo, uno de 11 a 15 años, tres de 16 a 20 y otros dos contaban con 20 o más años de dedicarse a la consultoría en Recursos Humanos, por lo tanto se trata de un grupo con más de la mitad de sus integrantes que sobrepasan los 16 años de ejercer la consultoría en esta

materia, por lo que se desprende que se trata de profesionales con experiencia y experticia, además de provenir de empresas reconocidas en el mercado compañías consultoras que se dedican a vender servicios en Recursos Humanos. *(Ver detalle en Tabla No. 1 en Anexos).*

A continuación se presenta información varia sobre cada consultor y su personal a cargo:

**Tabla No. 2**  
**Información sobre Consultor y su Personal a Cargo**

Experto	Cantidad de Personas en la Empresa Consultora	Tiempo de servicio a empresas multinacionales	Tiempo de consultoría en materia de RH	Cantidad de Personas a cargo	Cantidad de Colaboradores con formación en RH	Otras carreras que ostenta su personal a cargo
Experto 1 (Manpower)	1200	7 años	5 años	6	6	Ingeniería Industrial, Administración de Empresas
Experto 2 (Grupo Dando)	7	1 año	10 años	2	1	Administración
Experto 3 (PWC)	250	15 años	15 años	8	0	Psicología, Administración, Ingeniería Industrial
Experto 4 (Acocre)	4	20 años	20 años	3	2	Administración Educativa, Administración, Psicología, Trabajo Social, Talento Humano.
Experto 5 (Prof MBA RH Ulacit)	6	4 años	12 años	0	0	No aplica
Experto 6 (Cedela)	16	16 años	20 años	16	12	Mercadeo, Administración, Sistemas, Psicología.
Experto 7 (Sociotécnica)	4	20 años	20 años	0	0	
Experto 8 (Intersite CR)	5	15 años	20 años	5	1	Psicología, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial
Experto 9 (Consulting for Competitive Advantage)	110	6 años	10 años	6	6	Psicología, Administración de Empresas, Estadística, Matemáticas.

Fuente: Elaboración propia producto de la información recabada en cuestionarios autoadministrados a Expertos. (2010).

Como puede verse en la Tabla No. 2, se trata de profesionales provenientes de empresas consultoras con diferente cantidad de personal, uno proviene de una empresa con una significativa cantidad de personas (1200), dos con una mediana cantidad (110 y 250) y seis ellos de empresas con una cantidad menor de personal (4 a 16 personas). Todos

los expertos han dado servicios a empresas multinacionales, desde uno a veinte años, más de la mitad por un período superior a los quince años. El rango de experiencia en consultoría en RH va desde los cinco hasta los veinte años, no obstante más de la mitad supera los quince años.

La mayoría tiene personal a cargo que posee formación en Recursos Humanos, no obstante de 46 colaboradores en total, sólo 28 (61%) posee formación en esta disciplina. Señalan tener a cargo personal con profesiones diferentes, tales como: Mercadeo, Psicología, Sistemas, Trabajo Social, Ingeniería Industrial, Estadística, Matemática, entre otras.

Respecto de las áreas de especialización en materia de Recursos Humanos, los expertos poseen experiencia predominantemente en las siguientes áreas: Selección de personal, Cultura, Clima, Desarrollo Organizacional, Gestión por Competencias y Capacitación. *(Ver detalle en Tabla No. 2 en Anexos).*

En cuanto a la valoración de las seis matrices de competencias descritas en el cuestionario autoadministrado, compuestas por cinco cada una, para

un total de treinta competencias, se señala que los expertos, aparte de indicar las competencias claves, debían jerarquizarlas (en orden de importancia del 1 al 5). De esta manera y con el objetivo de valorar las competencias más relevantes para este grupo de profesionales, el valor de jerarquización de 1 al 5 se convirtió según la siguiente escala:

- ✿ 1 valor 100
- ✿ 2 valor 80
- ✿ 3 valor 60
- ✿ 4 valor 40
- ✿ 5 valor 20

Así fue como se sumó el valor asignado por cada experto y se calculó el valor de cada competencia, con el objetivo de establecer una jerarquía u orden de importancia. A continuación se muestra un ejemplo con la Matriz de Competencias No. 1 en Tabla No. 3:

**Tabla No. 3**  
Resultados de Matriz No. 1: Competencias (Jerarquización)

Experto	Compromiso	Etica	Sencillez	Conciencia Organizacional	Perseverancia	Otra u Observaciones
Experto 1 (Manpower)	2	1	5	4	3	
Experto 2 (Grupo Dando)	2	3	No	4	5	
Experto 3 (PWC)	2	1	3	No	No	
Experto 4 (Acocre)	2	5	4	1	3	
Experto 5 (Prof MBA RH Ulacit)	2	1	5	3	4	
Experto 6 (Cedela)	2	3	5	1	4	<i>Habilidad para realizar presentaciones ejecutivas:</i> Es la capacidad para realizar presentaciones a ejecutivos y a otros niveles de la empresa, el cual requiere dominio verbal y manejo corporal. 6
Experto 7 (Sociotécnica)	No	No	1	No	2	
Experto 8 (Intersite CR)	3	1	No	2	4	Empatía 5
Experto 9 (Consulting for Competitive Advantage)	4	2	3	1	5	<i>Perseverancia:</i> considerada como competencia No Clave pero sí jerarquizada.
<b>Conversión (Sumatoria)</b>	<b>580</b>	<b>620</b>	<b>320</b>	<b>520</b>	<b>360</b>	
<b>Jerarquización</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	

Fuente: Elaboración propia producto de la información recabada en cuestionarios autoadministrados a Expertos. (2010).

Cabe aclarar que si algún consultor no consideró como clave alguna competencia, se le asignada un "No", por otra parte tenían la libertad de aportar otras competencias en la última columna, o se aclaraba que aunque no se

consideraba como clave, sí la jerarquizó.

Bajo este escenario, el orden jerárquico de las competencias de esta primera matriz es el siguiente:

### Matriz 1:

- No. 1: Etica
- No. 2: Compromiso
- No. 3: Conciencia Organizacional
- No. 4: Perseverancia
- No. 5: Sencillez

Se aclara que solamente si el consultor consideraba la competencia como "clave" debía proceder a jerarquizarla, por lo tanto aunque algunos consultores valoraron algunas competencias como **no claves**, (uno o dos de ellos), la mayoría las consideró como claves y ese fue el criterio que validó que se consideraran como tal.

Así, ninguna competencia superó la cantidad de tres calificativos de "**No Clave**" excepto Cosmopolitismo que obtuvo cinco opiniones en este sentido -la mayoría del grupo opinó de esa manera-, por lo tanto el criterio para considerar que una competencia se clasificara como clave o no fue la opinión de la mayoría del grupo de expertos.

Las Tablas No. 3, 4, 5, 6, 7 de la sección de Anexos detallan la información recabada para las matrices de competencias No. 2, 3, 4, 5 y 6, respectivamente.

A continuación se presenta el resumen de estos resultados:

### Matriz 2:

- No. 1: Orientación a Resultados
- No. 2: Orientación al Cliente

- No. 3: Adaptabilidad al Cambio
- No. 4: Iniciativa
- No. 5: Calidad de Trabajo

### Matriz 3:

- No. 1: Trabajo en Equipo
- No. 2: Negociación
- No. 3: Autocontrol
- No. 4: Innovación
- No. 5: Flexibilidad

### Matriz 4:

- No. 1: Comunicación
- No. 2: Planificación/Organización
- No. 3: Solución de Problemas
- No. 4: Decisión
- No. 5: Cosmopolitismo fue calificada por la mayoría de los expertos como "No Clave", dicho sea de paso fue la única en ser clasificada así por la mayoría de ellos.

### Matriz 5:

- No. 1: Sentido de Urgencia
- No. 1: Sensibilidad Interpersonal
- No. 2: Pensamiento Analítico
- No. 3: Credibilidad Técnica
- No. 4: Análisis Numérico

### Matriz 6:

- No. 1: Liderazgo
- No. 2: Desarrollo de Personas
- No. 3: *Empowerment*
- No. 4: Impacto e Influencia
- No. 5: Desarrollo del Equipo

Estos resultados se resumen en el Gráfico No. 1 en Anexos.

En cuanto al grado de adecuación de los Programas de Formación en Recursos Humanos se encontró, que la mayoría de los expertos (seis de los nueve) los considera como "Poco Adecuados", las principales razones son:

- ✿ Se requiere capacitación a nivel global y no sólo en metodología de Costa Rica.
- ✿ El desarrollo del personal se deja de lado por lo que las áreas de RH son áreas de "planilleros".
- ✿ El enfoque que predomina es el mecanicista.
- ✿ Ser más orientados a las tendencias mundiales y proporcionar herramientas prácticas con el fin de desarrollar competencias a diferentes niveles.
- ✿ Enfoque pedagógico y poco alineado con el desarrollo de competencias del "saber actuar".
- ✿ Falta entrenamiento en campo, afianzar el trabajo interdisciplinario y la práctica real en empresas.

*(Ver detalle en Tabla No. 8 en Anexos).*

Respecto de la consulta relativa a las dificultades que enfrentan los profesionales en RH al insertarse al

mercado laboral, mencionan como las más importantes:

- No conocer todas las áreas de una organización.
- Falta de conciencia en las empresas de la importancia del desarrollo del personal.
- Se les encasilla en un rol más orientado a las personas que al negocio.
- Se carece de una visión sistémica, interactiva y dinámica de la organización.
- Se carece de una visión global de los negocios desde el punto de vista estratégico.
- No se cuenta con las herramientas para trabajar en ambientes multidisciplinarios y darle a RH el lugar que le corresponde cuando la organización no se lo ha dado.
- Se asumen los roles asignados de "planilleros" y organizadores de actividades sociales.
- El adquirir experiencia y visión sobre la dinámica de las empresas que les permita incorporarse a niveles altos para persuadir e influir a la empresa hacia su Misión y Visión.
- La formación no ha contribuido al desarrollo de sus

competencias del "saber actuar".

- La práctica real versus la teoría, poca habilidad para trabajar en equipos interdisciplinarios, el convertirse en un líder estratégico en la organización.
- La alta gerencia usualmente no le da la importancia o no entiende el papel de RH.
- El profesional llega muy influenciado por enfoques humanistas y no con un balance entre la importancia de los asuntos de la empresa y los empleados.
- Visión poco empresarial.
- Inconsistencia entre lo que le pide el trabajo y lo aprendido en la academia.
- Se le asignan labores muy burocráticas y transaccionales.
- Diferencias entre expectativas y experiencia laboral.

*(Ver detalle en Tabla No. 9 en Anexos).*

En referencia a la consulta respecto de las dificultades o desventajas del profesional en RH que ya forman parte de la fuerza laboral, los expertos señalan a manera de resumen:

- Falta de credibilidad de la función de RRHH en las empresas.
- Los mismos profesionales de RH se han encargado de que sean encasillados como "planilleros" o "pañero de lágrimas".
- Falta de conciencia en las empresas de la importancia de formar y desarrollar al personal.
- No se involucran con el negocio, no se ven como "socios" de las áreas sustantivas.
- Dificultad para interpretar, movilizar e influir en la dinámica organizacional.
- Falta de elementos para administrar el entorno humano.
- El desprenderse de una formación corriente, mecanicista y racional.
- Falta de credibilidad por déficit en demostrar el éxito de su gestión en términos numéricos y monetarios.
- No convencer con una nueva propuesta.
- Falta de visión y estrategia para encauzar la organización,

se vuelven muy operativos de las decisiones del alto mando.

- Se dirigen a la Administración del Personal y no al Desarrollo del Capital Humano.
- Rápida desactualización, agravada por capacidades poco desarrolladas de actualización y autodesarrollo.
- Sus habilidades de orden estratégico deben fortalecerse.
- Dificultad para adaptarse a la cultura organizacional (agendas políticas).
- Poco dominio de modelos cuantitativos para alinear sus enfoques más hacia los negocios y evidenciar la contribución de RH a la rentabilidad de la empresa.
- Una inclinación muy marcada por los asuntos de los empleados y no hacia los de la empresa.
- No se entiende que RH tiene tres roles:
- Operacional, Administrativo y Estratégico, visión estratégica limitada y dificultad en la adaptación balanceada de los tres roles.
- Mentores muy inadecuados.

*(Ver detalle en Tabla No. 9 en Anexos).*

Entre las principales recomendaciones dirigidas al profesional recién graduado en RH a favor de su éxito laboral, se señalan:

- Desarrollarse a nivel de postgrados o maestrías en otras áreas.
- Dominar la parte legal y el desarrollo de personal.
- Redondear su visión y entendimiento del negocio que apoya, con el complemento de su formación en Mercadeo o Finanzas.
- Ser resiliente y que aprenda a "reciclar" la vida organizacional, adquirir un pensamiento sistémico.
- Seguir actualizándose, las mejores prácticas están al alcance de todos.
- Que se involucre en procesos de formación y actualización con una visión global, lectura de estrategias de RH, asistencia a seminarios internacionales.
- Hacer redes de mentores y auto actualizarse.
- Afianzar conocimientos enlazando su profesión con otras disciplinas.

- Incentivar el desarrollo de habilidades estratégicas.
- Ver el talento como un sistema.
- Que conozca el negocio, clientes, productos, procesos, cultura, misión, visión, planes estratégicos y de negocio.
- Que sea flexible ante las realidades culturales y financiera de la empresa.
- Que se enfoque en los resultados y el impacto de sus acciones y decisiones.
- Además del dominio de las disciplinas clásicas de RH se enfoque en el dominio de modelos cuantitativos en los procesos de toma de decisiones para evidenciar su contribución al negocio.
- Que identifique un mentor que le pueda guiar aceleradamente en su adaptación a la cultura y desarrollo profesional.
- Que esté dispuesto a aprender y que reconozca que vive la era del conocimiento y la informática.
- Que viva apasionado por una cultura de desempeño, calidad, costos operacionales, productividad y servicio al cliente.

- Que conozca índices financieros y que sean parte de su vocabulario de negocio.

*(Ver detalle en Tabla No. 10 en Anexos).*

En cuanto a la última consulta relativa a **Competencias Adicionales** para alinear la formación con las exigencias del mercado laboral, se describen las siguientes:

- Ⓢ Proactividad
- Ⓢ Visión Estratégica
- Ⓢ Creatividad
- Ⓢ Impacto e Influencia
- Ⓢ Pensamiento Estratégico
- Ⓢ Agudeza Financiera
- Ⓢ Presentaciones Ejecutivas
- Ⓢ Comunicación asertiva
- Ⓢ Sistemas Tecnológicos de Desarrollo de RH.
- Ⓢ Redes con mentores
- Ⓢ Auto actualización
- Ⓢ Liderazgo Ejemplar
- Ⓢ Conocimiento del negocio
- Ⓢ Credibilidad personal y profesional

- Ⓢ Contribución Estratégica
- Ⓢ Conocedor de Tecnología de RH
- Ⓢ Gerencia del Cambio

*(Ver detalle en Tabla No. 11 en Anexos).*

Como se puede apreciar según estos resultados los expertos mostraron una posición crítica ante el análisis del rol del profesional en Recursos Humanos,

ofreciendo variada y abundante información sobre las competencias que debe reunir este tipo de profesional para ser exitoso en realidad laboral.

De esta manera y considerando toda la información sobre habilidades, conocimientos y actitudes derivada de los cuestionarios autoadministrados de los nueve expertos, se concluye el siguiente perfil competencial del profesional en Recursos Humanos:

## Tabla No. 4



### Perfil por Competencias del Profesional en RH desde la óptica de un grupo de nueve expertos

#### Competencias Genéricas

##### Prioridad 1:

<b>Etica</b>	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.
<b>Orientación a Resultados</b>	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.
<b>Trabajo en Equipo</b>	Realizar tareas y resolver problemas formando parte de un grupo, estableciendo compromisos para conseguir un objetivo común por encima de los intereses individuales, compartiendo recursos e información.
<b>Comunicación</b>	Informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.
<b>Sentido de Urgencia</b>	Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo.
<b>Liderazgo</b>	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.

##### Prioridad 2:

<b>Compromiso</b>	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.
<b>Orientación al Cliente</b>	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.
<b>Negociación</b>	Identificar las posiciones propia y ajena en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios entre ambas partes.
<b>Planificación/Organización</b>	Definir prioridades, establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados ajustándose a los presupuestos.

<b>Prioridad 3:</b>	
<b>Conciencia Organizacional</b>	Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa, en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc.
<b>Adaptabilidad al Cambio</b>	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Es la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.
<b>Autocontrol</b>	Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés.
<b>Solución de Problemas</b>	Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes, y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.
<b>Credibilidad Técnica</b>	Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.
<b>Empowerment</b>	Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes.

<b>Prioridad 4:</b>	
<b>Perseverancia</b>	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la consecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.
<b>Iniciativa</b>	Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en los que hay que hacer en el futuro.
<b>Innovación</b>	Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.
<b>Decisión</b>	Evaluar situaciones y obtener conclusiones en función de la información disponible, identificando alternativas y eligiendo las acciones adecuadas, aún cuando estas puedan resultar difíciles o impopulares.
<b>Impacto e Influencia</b>	Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

<b>Prioridad 5:</b>	
<b>Sencillez</b>	Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que se siente. Generar confianza en superiores, supervisados y compañeros de trabajo.
<b>Calidad de Trabajo</b>	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Demostrar constantemente el interés por aprender.
<b>Flexibilidad</b>	Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.
<b>Desarrollo del Equipo</b>	Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Capacidad para generar adhesión, compromiso y fidelidad.

<b>Otras Competencias Genéricas*</b>	
<b>Credibilidad Personal</b>	Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.
<b>Proactividad</b>	Es una actitud en la que el sujeto asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.
<b>Creatividad</b>	Es la capacidad de producir nuevas y efectivas soluciones, tanto para atender problemas tradicionales como situaciones novedosas. Habilidad para generar ideas, desarrollarlas enriquecerlas someterlas a críticas, para construir con ellas soluciones a problemas planteados y oportunidades de innovación en cualquier campo profesional u ocupación.
<b>Actualización Permanente</b>	Es la habilidad de mantenerse actualizado en aquellas materias relativas al ejercicio profesional, con el objetivo de mejorar la ejecutoria.
<b>Autodesarrollo</b>	Consiste en promover por cuenta propia el crecimiento intelectual y personal que se adquiere mediante el aprendizaje.
<b>Comunicación Asertiva</b>	Es una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia.
<b>Autoaprendizaje</b>	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocio, utilizando todo el potencial de la empresa. Incluye la capacidad de capitalizar las experiencia de otros y la propia propagando el know how adquirido en foros locales o internacionales.

\*Competencias no incluidas en matrices pero sí expresadas por los expertos, según las consultas de los Cuestionarios Autoadministrados.

<b>Competencias Disciplinarias</b>	
<b>Análisis Numérico*</b>	Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos.
<b>Habilidad para realizar presentaciones ejecutivas</b>	Es la capacidad para realizar presentaciones a ejecutivos y a otros niveles de la empresa, el cual requiere dominio verbal y manejo corporal.
<b>Elaboración de Informes Ejecutivos</b>	Es la habilidad para redactar informes con precisión y adecuado uso del lenguaje y en forma gráfica de los programas y resultados de la gerencia de RH.
<b>Análisis e Interpretación de Estados Financieros</b>	Es la capacidad para interpretar los estados financieros de la organización y con ello proporcionar estrategias acordes al estado económico de la organización. Diseño de Presupuestos. Tener una visión de Rentabilidad.
<b>Sensibilidad Interpersonal*</b>	Mostar que se es consciente de los demás y del entorno así como de la influencia que se ejerce sobre ambos. Desarrollar una conducta que refleje el reconocimiento de los sentimientos de los demás.
<b>Desarrollo de Personas*</b>	Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.
<b>Pensamiento Analítico*</b>	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

<b>Empatía</b>	Habilidad de demostrar sensibilidad hacia las necesidades, sentimientos y conductas de las otras personas. Capacidad para ponerse en el lugar del otro y para entender y ejecutar acciones a partir de esta visión, en la interacción directa con él.
<b>Resiliencia</b>	La resiliencia es la capacidad que posee un individuo frente a las adversidades, para mantenerse en pie de lucha, con dosis de perseverancia, tenacidad, actitud positiva y acciones, que permiten avanzar en contra de la corriente, superarlas y resultar fortalecido.
<b>Impacto de las acciones y resultados de RH</b>	Contribuir a la estrategia de la organización con propuestas, proyectos y resultados de impacto, desde el área de RH.
<b>Contribución Estratégica</b>	Ser un motor que colabore en el logro de los objetivos estratégicos de una organización.
<b>Concedor de Tecnología de RH</b>	Dominar aquellos sistemas e instrumentos tecnológicos que apoye la gestión de RH.
<b>Liderazgo para el Cambio</b>	Es la habilidad para comunicar una visión de la estrategia de la empresa, que hace que esa visión parezca no sólo posible sino también deseable para el personal y administración superior, creando en ellos una motivación y un compromiso genuino para el nuevos emprendimientos vinculados con innovación.
<b>Visión Interdisciplinaria</b>	Tener conciencia y conocimiento de la valía del aporte de los profesionales de otras carreras en el abordaje o resolución de una situación.
<b>Conocimiento empresarial</b>	Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno empresarial y del negocio. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio y su dinámica.
<b>Pensamiento Sistémico</b>	El pensamiento sistémico es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar.
<b>Pensamiento Estratégico</b>	Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la empresa.
<b>Visión Estratégica Empresarial</b>	Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización. Capacidad para anticipar escenarios de acción en los diferentes entornos en que se desarrolla la empresa.
<b>Liderazgo Estratégico</b>	Es la capacidad de anticipar, visualizar, conservar la flexibilidad y dar poder a otras personas para generar un cambio estratégico cuando sea necesario.

\*Competencias incluidas en las matrices de Cuestionario Autoadministrado.

Fuente: Elaboración propia producto de la información recabada en cuestionarios autoadministrados a Expertos en RH (2010).

### **Características de la muestra de Gerentes o Directores de RH (Empleadores):**

Los seis Gerentes o Directores de RH que integraron esta muestra, provienen de tres organizaciones públicas y tres empresas privadas, a saber:

- ▶ Defensoría de los Habitantes
- ▶ Instituto Nac. de Seguros (INS)
- ▶ Refinadora Costarricense de Petróleo (RECOPE)
- ▶ CoopeCoronado (Dos Pinos)
- ▶ Boston Scientific
- ▶ DEMASA

Producto de la información recabada en el Cuestionario Autoadministrado,

se encontró que cinco de los seis gerentes -(83%) de la muestra posee el grado de licenciatura universitaria en Administración (Pública, de Empresas, Recursos Humanos) y uno de ellos en Psicología. A nivel de Maestría, sólo el 50% posee estudios de post grado a este nivel en Administración de RH. Además, uno de ellos tiene un doctorado en Ciencias Empresariales, otro, estudió su maestría en una universidad de la India y otro tiene una especialidad en RH.

Con el objetivo de mostrar el detalle de la formación profesional del grupo de Gerentes de RH se muestra la Tabla No. 4, a continuación:

**Tabla No. 5**  
**Nivel Académico de Gerentes de RRHH Consultados**

<b>Gerente</b>	<b>Bachillerato Univer.</b>	<b>Licenciatura</b>	<b>Maestría</b>	<b>Doctorado</b>	<b>Post Doctor</b>	<b>Otro</b>
Gerente 1 (Defen. de los Habit.)		Adm. Pública -UCR-	Adm. de RRHH -UACA-	Ciencias Económicas -ULACIT-		
Gerente 2 (INS)		Adm. de Empresas -Univ. Interamericana-				
Gerente 3 (RECOPE)	Adm. con énfasis en Finanzas -Univ. Interamericana-	Adm. de Empresas -Univ. Interamericana-				Especialidad en RRHH -ULACIT-
Gerente 4 (Coopecoronado - Dos Pinos-)	Adm. de Negocios -ULACIT-	Adm. con énfasis en Recursos Humanos -UNICA-	Adm. con énfasis en Recursos Humanos -Magister-			
Gerente 5 (Boston Scientific)	Psicología -UCR-	Psicología -UCR-	Planeamiento y Desarrollo de RRHH Indrapphrasta University, India			
Gerente 6 (DEMASA S.A.)	Adm. de Empresas -Univ. Magister-	Gerencia de RRHH -Univ. Hispanoamericana-				

Fuente: Elaboración propia producto de la información recabada en cuestionarios autoadministrados a Gerentes de RH. (2010).

Respecto de la cantidad de empresas donde han laborado como Gerentes de RH, ha sido sólo una (en un caso suman dos), que son las empresas donde laboran actualmente. *(Ver detalle en Tabla No. 12 de Anexos).*

Respecto de la cantidad y tipo de empresas donde se ha laborado, cuatro de ellos han trabajado sólo en empresas nacionales, uno de ellos sólo en empresa multinacional y otro en ambas (nacional y multinacional). Cuatro de ellos han laborado sólo en una empresa, uno de ellos en tres y el otro en cuatro. *(Ver detalle en Tabla No. 13 de Anexos).*

Las empresas o entidades donde provienen se dedican a actividades tales como, por ejemplo:

- ✓ Agroindustrial
- ✓ Manufactura
- ✓ Comercio
- ✓ Servicios
- ✓ Servicios Financieros

*(Ver detalle en Tabla No. 14 de Anexos).*

Respecto de la cantidad de personal a cargo y formación se encuentra que sólo uno de ellos tiene 56 personas a cargo, el resto entre 3 y 8 personas, para un total de 81 personas sumando todo el personal de los seis Gerentes, pero sólo el 24% de ellos

tiene formación en Recursos Humanos (veinte personas). Las otras carreras que ostentan son:

Administración de Empresas, Mercadeo, Planificación, Contaduría, Psicología, Ingeniería Industrial.

En cuanto a la cantidad de mandos medios a cargo y tipo de formación, se encuentra que de diez personas, ocho tienen formación profesional en Recursos Humanos. *(Ver detalle en Tabla No. 15 de Anexos).*

Del mismo modo que se valoró la jerarquización de las matrices de competencias en el grupo de

Expertos, se realizó con el grupo de Gerentes, según la siguiente escala:

- ☀ 1 valor 100
- ☀ 2 valor 80
- ☀ 3 valor 60
- ☀ 4 valor 40
- ☀ 5 valor 20

Así fue como se sumó el valor asignado por cada Gerente y se calculó el valor de cada competencia, con el objetivo de establecer una jerarquía u orden de importancia. A continuación se muestra un ejemplo con la Matriz de Competencias No. 1 (Gerentes), en Tabla No. 5:

Tabla No. 6						
Resultados de Matriz No. 1: Competencias (Jerarquización)						
Gerente	Compromiso	Etica	Sencillez	Conciencia Organizacional	Perseverancia	Otro
Gerente 1 (Defen. de los Habit)	2	3	5	1	4	
Gerente 2 (INS)	1	2	4	5	3	<b>Conciencia Organizacional:</b> Considerada como competencia No Clave pero sí jerarquizada.
Gerente 3 (RECOPE)	1	2	No	4	3	
Gerente 4 (Coopecoronado - Dos Pinos-)	1	1	1	1	1	
Gerente 5 (Boston Scientific)	2	3	No	1	No	
Gerente 6 (DEMASA S.A.)	2	No	4	3	No	Liderazgo* 1
<b>Conversión (Sumatoria)</b>	<b>540</b>	<b>380</b>	<b>200</b>	<b>420</b>	<b>260</b>	
<b>Jerarquización</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	

\*Es el rasgo de personalidad que motiva e inspira confianza y credibilidad, en las personas, puestos similares, los colaboradores y grupos de trabajo; y es capaz de orientar la acción de sus similares, los colaboradores y grupos hacia el logro de los objetivos comunes de la organización. Actúa siempre con responsabilidad, hace las cosas bien, logra resultados y da ejemplo. Implica la capacidad de generar un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo, en sus similares, los colaboradores y en los equipos de trabajo; de lograr su participación; e integrar con facilidad las opiniones que se dan dentro del grupo. Establece claramente los objetivos, prioridades y las comunica efectivamente.

Fuente: Elaboración propia producto de la información recabada en cuestionarios autoadministrados a Gerentes de RH. (2010).

Las Tablas No. 16, 17, 18, 19, 20 de la sección de Anexos detallan la información recabada para las matrices de competencias No. 2, 3, 4, 5 y 6 del grupo gerencial respectivamente.

Al respecto cabe aclarar que uno de los Gerentes, clasificó algunas competencias como "No Claves", por lo tanto no debía de jerarquizarlas ni asignarle ningún número –según instrucciones- no obstante lo hizo dando valores bajos a éstas, ej. 4 y 5. Estos valores se incluyeron en el conteo de las matrices para respetar la integridad de la información suministrada, aunque se indica que no son claves para este gerente.

Otro de los gerentes asignó con ponderación de 1 a la mayoría de competencias de cada matriz, por lo que no siguió las instrucciones de jerarquización, en este caso se contabilizó esta opinión, ya que ejerce un efecto neutro en cada conteo, al incrementar el mismo valor a cada competencia.

A continuación se presenta el resumen de estos resultados:

#### Matriz 1:

- No. 1: Compromiso
- No. 2: Conciencia Organizacional
- No. 3: Ética
- No. 4: Perseverancia
- No. 5: Sencillez

#### Matriz 2:

- No. 1: Orientación a Resultados
- No. 2: Orientación al Cliente
- No. 3: Adaptabilidad al Cambio
- No. 4: Iniciativa
- No. 5: Calidad de Trabajo

#### Matriz 3:

- No. 1: Trabajo en Equipo
- No. 2: Innovación
- No. 3: Autocontrol
- No. 3: Negociación
- No. 4: Flexibilidad

#### Matriz 4:

- No. 1: Decisión
- No. 2: Planificación/Organización
- No. 2: Solución de Problemas
- No. 2: Comunicación
- No. 3: Cosmopolitismo *fue calificada por la mayoría de los Gerentes como "No Clave".*

#### Matriz 5:

- No. 1: Pensamiento Analítico
- No. 2: Sensibilidad Interpersonal
- No. 3: Credibilidad Técnica
- No. 4: Sentido de Urgencia
- No. 5: Análisis Numérico *fue calificada por la mayoría de los Gerentes como "No Clave".*

#### Matriz 6:

- No. 1: Liderazgo
- No. 2: Desarrollo de Personas
- No. 3: Desarrollo del Equipo
- No. 4: *Empowerment*
- No. 5: Impacto e Influencia

Estos resultados se resumen en el Gráfico No. 2 en los Anexos.

Se aclara que sólo dos competencias obtuvieron la cantidad de cuatro opiniones de **"No Clave"**, a saber: Cosmopolitismo y Análisis Numérico. El resto no tuvieron ese calificativo o fueron en cantidad mínima, por lo tanto por simple criterio de mayoría se consideran como **"Claves"** para configurar este perfil competencial. (Ver Tablas No. 16, 17, 18, 19, 20 en Anexos).

En cuanto al grado de adecuación de los Programas de Formación en Recursos Humanos se encontró, que la mayoría de los Gerentes (cuatro de los seis) los considera como "Adecuados", uno de ellos como "Poco Adecuados" y otro como "Muy Adecuado", las principales razones que expresan son:

- ✿ Están orientados a los enfoques teóricos y no a la realidad empresarial.
- ✿ Existe brecha entre teoría y práctica.
- ✿ Son muy generales.
- ✿ Se profundice sobre aspectos más técnicos de RH, se requieren más procesos de práctica supervisada en el campo.
- ✿ Las universidades deben estar más "adelante" que las empresas, se capitaliza el

trabajo académico y se adapta más rápido el profesional al puesto y viceversa.

(Ver detalle en Tabla No. 21 de Anexos).

Respecto de la consulta relativa a las dificultades que enfrentan los profesionales en RH al insertarse al mercado laboral, mencionan como las más importantes:

- La falta de aplicación práctica a las labores que realmente se llevan a cabo en estas oficinas.
- Poca experiencia para enfrentarse en la vida real a las dificultades en la materia.
- La teoría no va de la mano con la realidad, cada empresa tiene su manera de ver la parte de RH.
- La diversidad de profesionales que pueden desempeñarse en las áreas de RH de las empresas, sin necesidad de ser profesionales en esta disciplina.
- Poca o casi nula la habilidad de pensamiento abstracto desarrollado, haciendo esto que el análisis y desarrollo de propuestas nuevas de trabajo no impacten a las organizaciones en el corto plazo.

En referencia a la consulta respecto de las dificultades o desventajas del profesional en RH que ya forman parte de la fuerza laboral, los Gerentes señalan a manera de resumen:

- Se pierde de vista que las unidades de RH no son un fin sino un medio que debe de facilitar el adecuado desempeño de cada uno de los miembros de las organizaciones y que esta labor es una responsabilidad compartida con los jefes de línea y no una función exclusiva de estas unidades.
- Los consume el día a día. Terminan frustrados por no poder obtener resultados, al encontrar las primeras negativas o faltas de compromiso de superiores o iguales.
- Ausencia de credibilidad, deficiente empoderamiento y que no se considera el área de RH para desarrollar la estrategia empresarial.
- Por sus limitaciones en el accionar se ven imposibilitados muchas veces de desarrollarse de acuerdo a sus capacidades.
- Las pocas posibilidades de crecimiento hacia otras áreas de la empresa por lo específico y limitado de los programas de la carrera de estudios, así

como en algunas oportunidades, la falta de visión de negocio o bien, interés en vincularse en los procesos propios del negocio, limitándose a gestionar funciones únicamente en el área de RH.

- Creo que ninguna, quizá algo de pensamiento de "subestimación" si el empleado pasa de una empresa pública a privada, pero esto en realidad es un mito. Las empresas públicas tienen el mismo acceso a tecnologías administrativas que las empresas privadas.

Entre las principales recomendaciones dirigidas al profesional recién graduado en RH a favor de su éxito laboral, se señalan:

- Que se actualice en Derecho Laboral, que mejore las herramientas o instrumentos que tienen los departamentos de RH, que se oriente más a la gente que a los trámites, que sea proactivo y propositivo.
- Que utilice su círculo de influencia para posicionar estratégicamente el papel de RH.
- Que busque convertirse en un socio estratégico para su reconocimiento laboral.

- Conocer mejor la empresa y buscar desarrollarse.
- Vincularse con el negocio y hacerse experto en él para convertirse en socio estratégico de la empresa y garantizar que la gestión de RH se enfocará en las necesidades reales de éste.
- Que sea bilingüe, con Excel Avanzado, que estudie administración de proyectos y que tenga equilibrio entre lo emocional y lo racional. *(Ver detalle en Tabla No. 22 y 23 en Anexos).*

En cuanto a la última consulta relativa a **Competencias Adicionales** para alinear la formación con las exigencias del mercado laboral, se describen las siguientes:

- Ⓢ Administración del Cambio
- Ⓢ Trabajo en Equipo
- Ⓢ Gestión de la Diversidad

- Ⓢ Pensamiento Estratégico
- Ⓢ Comunicación Asertiva

*(Ver detalle en Tabla No. 24 en Anexos).*

Como se puede constatar los resultados obtenidos de los cuestionarios autoadministrados de los Gerentes de RH, muestran un menor nivel de detalle en cuanto a la cantidad de información aportada y análisis de las consultas, probablemente causado por el poco tiempo disponible para la atención de esta consulta en sus ocupadas agendas.

De esta manera y considerando toda la información sobre habilidades, conocimientos y actitudes derivada de esta consulta a seis Gerentes de RH, se concluye el siguiente perfil competencial del profesional en Recursos Humanos:

## Tabla No. 7



### Perfil por Competencias del Profesional en RH desde la óptica de un grupo de seis Gerentes

Competencias Genéricas	
<b>Prioridad 1:</b>	
<b>Compromiso</b>	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.
<b>Orientación a Resultados</b>	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.
<b>Trabajo en Equipo</b>	Realizar tareas y resolver problemas formando parte de un grupo, estableciendo compromisos para conseguir un objetivo común por encima de los intereses individuales, compartiendo recursos e información.
<b>Decisión</b>	Evaluar situaciones y obtener conclusiones en función de la información disponible, identificando alternativas y eligiendo las acciones adecuadas, aún cuando estas puedan resultar difíciles o impopulares.
<b>Liderazgo</b>	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.
<b>Prioridad 2:</b>	
<b>Conciencia Organizacional</b>	Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa, en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc.
<b>Innovación</b>	Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.
<b>Orientación al Cliente</b>	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.
<b>Comunicación</b>	Informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.
<b>Solución de Problemas</b>	Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes, y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.
<b>Planificación/Organización</b>	Definir prioridades, establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados ajustándose a los presupuestos.

<b>Prioridad 3:</b>	
<b>Etica</b>	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.
<b>Autocontrol</b>	Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés.
<b>Adaptabilidad al Cambio</b>	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Es la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.
<b>Negociación</b>	Identificar las posiciones propia y ajena en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios entre ambas partes.
<b>Credibilidad Técnica</b>	Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.
<b>Desarrollo del Equipo</b>	Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Capacidad para generar adhesión, compromiso y fidelidad.

<b>Prioridad 4:</b>	
<b>Iniciativa</b>	Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en los que hay que hacer en el futuro.
<b>Perseverancia</b>	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la consecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.
<b>Sentido de Urgencia</b>	Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo.
<b>Flexibilidad</b>	Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.
<b>Empowerment</b>	Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes.

<b>Prioridad 5:</b>	
<b>Calidad de Trabajo</b>	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Demostrar constantemente el interés por aprender.
<b>Sencillez</b>	Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que se siente. Generar confianza en superiores, supervisados y compañeros de trabajo.
<b>Impacto e Influencia</b>	Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

<b>Otras Competencias Genéricas*</b>	
<b>Comunicación Asertiva</b>	Es una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia.
<b>Tolerancia a la Frustración</b>	Indica un individuo que soporta adecuadamente las acciones frustrantes, capaz de comprender los fracasos (aunque sean provisionales) y que no personaliza demasiado las situaciones en que se ve implicado.

\*No incluidas en matrices pero sí expresadas por los Gerentes, según los Cuestionarios Autoadministrados.

<b>Competencias Disciplinarias</b>	
<b>Sensibilidad Interpersonal*</b>	Mostar que se es consciente de los demás y del entorno así como de la influencia que se ejerce sobre ambos. Desarrollar una conducta que refleje el reconocimiento de los sentimientos de los demás.
<b>Desarrollo de Personas*</b>	Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.
<b>Pensamiento Analítico*</b>	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.
<b>Pensamiento Estratégico</b>	Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la empresa.
<b>Impacto de las acciones y resultados de RH</b>	Contribuir a la estrategia de la organización con propuestas, proyectos y resultados de impacto, desde el área de RH.
<b>Contribución Estratégica</b>	Ser un motor que colabore en el logro de los objetivos estratégicos de una organización.
<b>Conocimiento empresarial</b>	Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno empresarial y del negocio. Dominar información actualizada sobre el entorno del negocio y su dinámica.
<b>Ser Bilingüe</b>	Dominar al menos dos idiomas o lenguas.
<b>Dominio de Excel Avanzado</b>	Dominio a nivel avanzado de la herramienta Excel.
<b>Administración de Proyectos</b>	Identifica, selecciona y dirige recursos para alcanzar objetivos, para ello se centra en las prioridades y el desempeño del equipo.
<b>Liderazgo para el Cambio</b>	Es la habilidad para comunicar una visión de la estrategia de la empresa, que hace que esa visión parezca no sólo posible sino también deseable para el personal y administración superior, creando en ellos una motivación y un compromiso genuino para el nuevos emprendimientos vinculados con innovación.
<b>Gestión de la Diversidad</b>	Además de garantizar que personas de diferentes grupos no sufran discriminación, el reconocimiento de la diversidad y de las similitudes significa comprender cómo éstas pueden verse aprovechadas en beneficio del individuo, la empresa y la sociedad en general.

\*Competencias incluidas en las matrices de Cuestionario Autoadministrado.

Fuente: Elaboración propia producto de la información recabada en cuestionarios autoadministrados a Gerentes de RH. (2010).

## Conclusiones y Recomendaciones

El realizar este tipo de investigaciones en centros de educación superior o técnica (universidades o institutos técnicos), resulta un ejercicio exploratorio que ofrece significativos insumos en pro del alineamiento de los contenidos académicos de los programas de sus carreras y las habilidades, conocimientos y actitudes que requiere y exige el mercado laboral de su personal, asimismo se

considera que el esfuerzo vertido en la presente investigación ofrece información valiosa en términos del alineamiento de la carrera de Administración con énfasis en Recursos Humanos y las competencias exigidas por los empleadores, en este tipo de profesional.

En términos generales, se aprecia, tanto desde la opinión de los expertos como de los Gerentes de RH consultados, que la formación en esta carrera requiere un mayor nivel de adecuación a las necesidades del mercado laboral, ya que aunque la mitad de ellos señalaron que los programas formativos son poco adecuados, la mayoría expresa las razones por las cuales debe mejorar, girando en torno principalmente a "abandonar" su rol tradicional de "administrador de personal", desempeñando labores técnico operativas, en una gestión que ha perdido progresivamente credibilidad, para convertirse en un "socio estratégico" de la organización, que posicione su gestión por el valor agregado de sus resultados y con claro conocimiento de la empresa, su negocio y su entorno competitivo.

Por esta razón principalmente, los perfiles de competencias que se diseñaron a través de la información suministrada por Expertos, Gerentes de RH y el diseñado por la autora, producto de la síntesis de este proceso investigativo y el cual se adjunta en esta sección, involucra claramente competencias referidas a la contribución estratégica de la organización, dominio y conocimiento de la empresa, negocio, operaciones y entorno.

Cabe además señalar que en la construcción del perfil que intenta sintetizar esta experiencia investigativa, se encontró una clara coincidencia en la jerarquización de

las competencias tanto si se contrasta con la realizada por expertos como por los Gerentes de RH, sobre todo en las ubicadas como prioridades 1 y 2.

Asimismo esta coincidencia de criterios de competencias se repitió al analizar el perfil suministrado por la firma consultora TIMS Assessment Group, la cual se dedica a ofrecer servicios en materia de Recursos Humanos, en nuestro país y fuera de él. (Ver Anexo No. 8)

Una vez finalizado el perfil "síntesis", se consideró enriquecedor realizar un contraste con las ideas de la especialista en materia de Competencias, Martha Alicia Alles, quien en su libro "*Comportamiento Organizacional*" (2007), señala en el Capítulo 6, cuáles considera deben ser las competencias del Especialista en Recursos Humanos para afrontar los desafíos del siglo XXI, encontrándose una clara coincidencia con los perfiles ya generados.

Además, interesa señalar que esta autora retoma los cuatro roles de los profesionales en Recursos Humanos según la visión del autor David Ulrich (Citado por Alles 2007), a saber:

-  Agente de Cambio
-  Socio Estratégico.
-  Experto Administrativo.
-  Adalid de los empleados

No obstante, propone el siguiente rol, según su experiencia personal y laboral:

- Facilitador de contención al personal ante las "agresiones" del entorno.

Asimismo, las competencias que posibilitan este tipo de roles están integradas en los perfiles competenciales generados.

Como un hallazgo importante de esta investigación fue el hecho de que tanto gerentes como expertos cuentan con equipos de trabajo donde los profesionales en Recursos Humanos son minoría (24% caso de Gerentes) y (61% caso de Expertos), lo que podría significar una desventaja para los profesionales en esta carrera, ya que personas con otras profesiones ocupan estos lugares -dado el carácter multidisciplinar de esta materia-, disminuyendo las posibilidades de ubicarse laboralmente.

Otro aspecto importante a retomar son las áreas de oportunidad señaladas por las personas consultadas sobre el desempeño laboral del profesional en Recursos Humanos, las cuales giran en torno de:

- Convertirse en un "socio estratégico" de la empresa.
- Demostrar el éxito en su gestión en términos numéricos y monetarios.

- Mejorar su nivel de credibilidad a nivel corporativo.
- Mantenerse actualizados.
- Desarrollar visión estratégica.
- Conocer el negocio y apoyarlo directamente.
- Que los resultados financieros sea información básica en su gestión.
- Que aprenda a aprender permanentemente.
- Que desarrolle nuevas propuestas de trabajo que impacten la organización.

Una recomendación válida, dentro de la información suministrada por Gerentes, se relaciona con la necesidad de gestar procesos de práctica supervisada más robustos y frecuentes en los centros de enseñanza para mejorar el nivel de competencias del futuro profesional.

Como se desprende de la información anterior, el nivel de exigencia de este profesional es significativamente alto por la posición estratégica que ostenta en la organización, lo cual es evidenciado en la configuración del perfil de competencias que se adjunta, el cual intenta sintetizar la información recabada a lo largo de esta investigación.

De esta manera, este perfil se ha diseñado desde la óptica de la autora producto de una síntesis del proceso de investigación, donde la consulta a Expertos y Gerentes constituyó un insumo básico, aunado a la revisión

bibliográfica especializada en este campo, además de la experiencia y conocimiento acumulado por la autora sobre el tema de competencias. Ver *Jerarquización de Competencias en Gráfico No. 3 en Anexos.*

## Tabla No. 8



### Perfil por Competencias del Profesional en RH -desde la óptica de la autora-

Competencias Genéricas	
<b>Prioridad 1:</b>	
<b>Etica</b>	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.
<b>Orientación a Resultados</b>	Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.
<b>Trabajo en Equipo</b>	Realizar tareas y resolver problemas formando parte de un grupo, estableciendo compromisos para conseguir un objetivo común por encima de los intereses individuales, compartiendo recursos e información.
<b>Comunicación</b>	Informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.
<b>Liderazgo</b>	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.
<b>Prioridad 2:</b>	
<b>Compromiso</b>	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.
<b>Adaptabilidad al Cambio</b>	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Es la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio.
<b>Autocontrol</b>	Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés.

<b>Solución de Problemas</b>	Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes, y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.
<b>Impacto e Influencia</b>	Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

#### Prioridad 3:

<b>Conciencia Organizacional</b>	Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa, en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc.
<b>Iniciativa</b>	Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en los que hay que hacer en el futuro.
<b>Flexibilidad</b>	Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.
<b>Decisión</b>	Evaluar situaciones y obtener conclusiones en función de la información disponible, identificando alternativas y eligiendo las acciones adecuadas, aún cuando estas puedan resultar difíciles o impopulares.
<b>Sentido de Urgencia</b>	Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo.
<b>Desarrollo del Equipo</b>	Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Capacidad para generar adhesión, compromiso y fidelidad.

#### Prioridad 4:

<b>Sencillez</b>	Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que se siente. Generar confianza en superiores, supervisados y compañeros de trabajo.
<b>Orientación al Cliente</b>	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.
<b>Innovación</b>	Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.
<b>Planificación/Organización</b>	Definir prioridades, establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados ajustándose a los presupuestos.
<b>Credibilidad Técnica</b>	Es la capacidad necesaria para generar credibilidad en los demás sobre la base de los conocimientos técnicos de su especialidad.

#### Prioridad 5:

<b>Perseverancia</b>	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la consecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.
<b>Calidad de Trabajo</b>	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Demostrar constantemente el interés por aprender.

<b>Negociación</b>	Identificar las posiciones propia y ajena en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios entre ambas partes.
<b>Empowerment</b>	Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes.

<b>Otras Competencias Genéricas*</b>	
<b>Credibilidad Personal</b>	Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.
<b>Proactividad</b>	Es una actitud en la que el sujeto asume el pleno control de su conducta vital de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras.
<b>Creatividad</b>	Es la capacidad de producir nuevas y efectivas soluciones, tanto para atender problemas tradicionales como situaciones novedosas. Habilidad para generar ideas, desarrollarlas enriquecerlas someterlas a críticas, para construir con ellas soluciones a problemas planteados y oportunidades de innovación en cualquier campo profesional u ocupación.
<b>Actualización Permanente</b>	Es la habilidad de mantenerse actualizado en aquellas materias relativas al ejercicio profesional, con el objetivo de mejorar la ejecutoria.
<b>Autodesarrollo</b>	Consiste en promover por cuenta propia el crecimiento intelectual y personal que se adquiere mediante el aprendizaje.
<b>Comunicación Asertiva</b>	Es una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia.
<b>Autoaprendizaje</b>	Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocio, utilizando todo el potencial de la empresa. Incluye la capacidad de capitalizar las experiencias de otros y la propia propagando el know how adquirido en foros locales o internacionales.
<b>Tolerancia a la Frustración</b>	Indica un individuo que soporta adecuadamente las acciones frustrantes, capaz de comprender los fracasos (aunque sean provisionales) y que no personaliza demasiado las situaciones en que se ve implicado.

\*Competencias no incluidas en matrices pero sí expresadas por los expertos y Gerentes de RH, según las consultas de los Cuestionarios Autoadministrados.

<b>Competencias Disciplinarias</b>	
<b>Pensamiento Analítico*</b>	Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes; realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.
<b>Sensibilidad Interpersonal*</b>	Mostar que se es consciente de los demás y del entorno así como de la influencia que se ejerce sobre ambos. Desarrollar una conducta que refleje el reconocimiento de los sentimientos de los demás.
<b>Desarrollo de Personas*</b>	Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.
<b>Análisis Numérico*</b>	Habilidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos.
<b>Empatía</b>	Habilidad de demostrar sensibilidad hacia las necesidades, sentimientos y conductas de las otras personas. Capacidad para ponerse en el lugar del otro y para entender y ejecutar acciones a partir de esta visión, en la interacción directa con él.

<b>Resiliencia</b>	La resiliencia es la capacidad que posee un individuo frente a las adversidades, para mantenerse en pie de lucha, con dosis de perseverancia, tenacidad, actitud positiva y acciones, que permiten avanzar en contra de la corriente, superarlas y resultar fortalecido.
<b>Pensamiento Sistémico</b>	El pensamiento sistémico es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar.
<b>Pensamiento Estratégico</b>	Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la empresa.
<b>Contribución Estratégica</b>	Ser un motor que colabore en el logro de los objetivos estratégicos de una organización.
<b>Liderazgo para el Cambio</b>	Es la habilidad para comunicar una visión de la estrategia de la empresa, que hace que esa visión parezca no sólo posible sino también deseable para el personal y administración superior, creando en ellos una motivación y un compromiso genuino para el nuevos emprendimientos vinculados con innovación.
<b>Liderazgo Estratégico</b>	Es la capacidad de anticipar, visualizar, conservar la flexibilidad y dar poder a otras personas para generar un cambio estratégico cuando sea necesario.
<b>Visión Estratégica Empresarial</b>	Pensar sobre la base de la estrategia de la empresa y convertirla en objetivos concretos para el propio campo de responsabilidad. Ser capaz de hacer contribuciones a la formulación de la estrategia de la organización. Capacidad para anticipar escenarios de acción en los diferentes entornos en que se desarrolla la empresa.
<b>Visión Interdisciplinaria</b>	Tener conciencia y conocimiento de la valía del aporte de los profesionales de otras carreras en el abordaje o resolución de una situación.
<b>Conocimiento empresarial</b>	Tener conciencia de las condiciones específicas del entorno empresarial y del negocio. Dominar información actualizada sobre el negocio, su entorno y dinámica (mercado).
<b>Gestión de la Diversidad</b>	Además de garantizar que personas de diferentes grupos no sufran discriminación, el reconocimiento de la diversidad y de las similitudes significa comprender cómo éstas pueden verse aprovechadas en beneficio del individuo, la empresa y la sociedad en general.
<b>Impacto de las acciones y resultados de RH</b>	Contribuir a la estrategia de la organización con propuestas, proyectos y resultados de impacto, desde el área de RH.

\*Competencias incluidas en las matrices de Cuestionario Autoadministrado.

<b>Otras Competencias Disciplinarias de orden Técnico</b>	
<b>Ser Bilingüe</b>	Dominar al menos dos idiomas o lenguas, de preferencia inglés.
<b>Administración de Proyectos</b>	Identifica, selecciona y dirige recursos para alcanzar objetivos, para ello se centra en las prioridades y el desempeño del equipo.
<b>Habilidad para realizar presentaciones ejecutivas</b>	Es la capacidad para realizar presentaciones a ejecutivos y a otros niveles de la empresa, el cual requiere dominio verbal y manejo corporal.
<b>Elaboración de Informes Ejecutivos</b>	Es la habilidad para redactar informes con precisión y adecuado uso del lenguaje y en forma gráfica de los programas y resultados de la gerencia de RH.
<b>Análisis e Interpretación de Estados Financieros</b>	Es la capacidad para interpretar los estados financieros de la organización y con ello proporcionar estrategias acordes al estado económico de la organización. Diseño de Presupuestos. Tener una visión de Rentabilidad.
<b>Dominio de Tecnología de RH y otros sistemas de apoyo</b>	Dominar aquellos sistemas e instrumentos tecnológicos que apoye la gestión de RH, Office (Word, Excel, Power Point, Project), Mind Manager, SAP, Flash, Internet, entre otros.
<b>Conocimientos en RH y Administración General</b>	Dominio de lineamientos generales de planeamiento y control de la producción, operaciones, marketing y comercialización. Poseer conocimientos contables y financieros, en planeamiento y presupuesto, programación de proyectos, en economía nacional e internacional, política regional e internacional. En materia legal. Derecho Comercial, laboral y aquella específica de su área de actividad.

Fuente: Elaboración propia producto de la información recabada en la presente investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

1. Cebrián, A. (2006). *Evolución de la gestión de RRHH en los últimos 10 años desde el punto de vista de la aplicación de modelos de gestión privada en todo tipo de organizaciones*. Recuperado el 05 de febrero del 2010, de <http://www.educaweb.com/noticia/2006/10/23/evolucion-gestion-rrhh-ultimos-10-anos-11966.html>
2. Vargas, F. (2002). *Competencia Laboral*. Recuperado el 06 de febrero del 2010, de [http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/evento/form\\_men/concep/sld021.htm](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/evento/form_men/concep/sld021.htm)
3. Secretaría de la Educación Pública (SEP México). *Hacia la Reforma Integral de la Educación Media Superior*. Recuperado el 07 de febrero del 2010, de [http://foros.anuies.mx/media\\_superior/pdf/Sistema%20Nacional%20de%20Bachillerato\\_Miguel%20Szekely.pdf](http://foros.anuies.mx/media_superior/pdf/Sistema%20Nacional%20de%20Bachillerato_Miguel%20Szekely.pdf)
4. Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Argentina: Editorial Granica.
5. Alles, M. (2002). *Gestión por Competencias. El Diccionario*. Argentina: Editorial Granica.
6. Alles, M. (2007). *Selección por Competencias*. Argentina: Editorial Granica.
7. Alles, M. (2000). *La gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Argentina: Editorial Granica.
8. Alles, M. (2009). *5 Pasos para Transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos*. Argentina: Editorial Granica.
9. Ansorena Cao, A. (1996). *15 pasos para la Selección del Personal con éxito*. España: Paidós.
10. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw-Hill.

11. Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
12. Martínez, G. (2002). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Costa Rica: HR Partners.

