

# SE BUSCA PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS CON COMPETENCIAS DEMOSTRABLES

## RESUMEN

La presente investigación se realizó en junio 2011, como requisito para optar por el grado de Maestría en Administración de Recursos Humanos.

El tema desarrollado en este estudio, tiene como objetivo general responder al planteamiento del problema: ¿Cuáles son las competencias necesarias para que un profesional en Administración de Recursos Humanos, en las empresas dedicadas a la comercialización masiva de productos (Retail), pueda desempeñarse de manera exitosa?

Para ello se utilizó la metodología de William Moulton Marston (1928), "Análisis del Perfil Personal DISC". El cual se basa en analizar las competencias personales y laborales, desde cuatro dimensiones del comportamiento humano: dominancia, influencia, solidez y control (DISC).

Estas competencias permitirán identificar las cualidades, habilidades, destrezas que deberá poseer el profesional en el área de Recursos Humanos, para que su desempeño sea realmente **exitoso**, alineando el capital intelectual con la estrategia de la empresa y así potencializar al máximo el capital humano dentro de la organización.

## PALABRAS CLAVES

- **Benchmarking.**
- **Habilidades directivas.**
- **Competencias conductuales.**
- **Perfil DISC.**
- **Fortalezas.**

Fecha realización:  
*Junio 2011*

## ABSTRACT

This research was conducted in June 2011 as a requirement to qualify for the Human Resource Management Masters degree.

The issue developed in this study generally aims to respond to the statement of the problem:

¿What are the skills required in a professional Resource Management, Human companies engaged in mass market product?

It uses the **methodology of William Moulton Marston, who through the dimensions of human behavior, behavioral measures four powers** (dominance, influence, strength and control.) behavioral competencies that will help identify the qualities, skills they should possess Training in this area of Human Resources, to be really successful performance. Allowing it to align with the intellectual capital with the strategy of the company and thus potentiate the best human capital within the organization.

## KEY WORD

- **Benchmarking.**
- **Skills directives.**
- **Skills behavior.**
- **DISC Profile.**
- **Strengths.**

Realizado por: Flor Acosta Zeledón.

## **INTRODUCCION**

En el mundo cambiante y globalizado en que vivimos, recibimos gran cantidad de información y a una velocidad tal, que apenas si nos permite procesarla y darnos cuenta de que, en el camino hay que ir rompiendo paradigmas en nuestro ámbito profesional. Es por esto que, cada vez debemos estar más claros, de cuáles son las competencias de gestión que nos podrán garantizar en gran medida, el éxito en el mercado competitivo en el cual nos desenvolvemos.

Las competencias nos permiten identificar a nivel personal y en cada diferente organización (no un patrón general para todas), las cualidades, habilidades, destrezas que deberá poseer el capital humano, para que el desempeño sea realizado de manera **exitosa**.

Por esta razón, la presente investigación profundiza en el tema del **“Perfil Profesional del Administrador de Recursos Humanos”**, en las empresas **Retail**, fundamentando la investigación, en el modelo de William Moulton Marston (1928), el cual se basa en analizar las competencias personales y laborales desde cuatro dimensiones del comportamiento humano: dominancia, influencia, solidez y control (Perfil DISC).

Este modelo utiliza dos diferentes instrumentos de apoyo: el Personal Competences Analysis (PCA) y el Job Competences Analysis (JCA), según sea la necesidad de analizar competencias en el ámbito personal o laboral. Buscando con esto, alinear el capital intelectual de las empresas, con la estrategia de negocio.

Es entonces, que haciendo valedera la idea, de que analizar competencias laborales se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto desempeño y rendimiento en las organizaciones en la última década, a continuación se desarrolla la investigación del **Perfil Profesional del Administrador de Recursos Humanos”**, en las empresas **Retail**, mediante el **modelo Perfil DISC**.

## **CAPÍTULO I. DESCRIPCION DE LA INVESTIGACION**

### ***Planteamiento del problema***

¿Cuáles son las competencias necesarias para que un profesional en Administración de Recursos Humanos, en las empresas dedicadas a la comercialización masiva de productos (Retail), pueda desempeñarse de manera exitosa?

### ***Objetivo General***

Determinar cuáles son las competencias que deben estar presentes en los profesionales de recursos humanos del sector Retail, para que se puedan desempeñarse de manera exitosa.

### ***Objetivos específicos***

1. Investigar el perfil DISC de los profesionales en Administración de Recursos humanos (ARH), y analizar las competencias necesarias, mediante los datos obtenidos del instrumento aplicado a la muestra seleccionada, obteniendo un solo perfil común denominador.
2. Obtener por parte de la empresa TIMS Assessment Group (empresa de consultoría en gestión humana, que brinda herramientas gerenciales objetivas) el perfil DISC Benchmarking y las competencias de los profesionales en Administración de Recursos Humanos en empresas del sector Retail y compararlo con el perfil DISC común denominador y la sus respectivas competencias, para poder analizar la brecha diferencial entre ambos perfiles y competencias.
3. Proponer un perfil DISC y las competencias a seguir por los profesionales en Administración de Recursos humanos, basado en el análisis de los objetivos uno y dos.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEORICO**

### ***Generalidades de los Retail***

El término Retail es una expresión en inglés, que engloba al sector económico de empresas especializadas en la comercialización masiva de productos, de manera tal que logren involucrar tanto a mayoristas como a minoristas, en un mismo sector.

Estas empresas incluyen diferentes departamentos dentro de su misma línea de negocio, donde pueda ofrecer a los consumidores la posibilidad de satisfacer sus necesidades de compras en un solo lugar.

El ejemplo más común de este tipo de negocio, lo constituyen los supermercados; también las tiendas por departamentos, centros comerciales y en algunos casos hasta sucursales bancarias.

Se hace referencia al tema, porque la investigación realizada está enfocada a determinar las competencias del perfil profesional del ARH de las empresas Retail. Para la cual se tomara en cuenta la opinión de profesionales en el área, que puedan emitir juicios de valor sobre dicho perfil.

Las empresas que se tomaron en cuenta para dicho análisis son: Auto Mercado, Wal-Mart principalmente y otras tiendas por departamentos como Carrion y Office Depot.

### ***Generalidades de Competencias***

La gestión por competencias y su concepto fue planteada por primera vez en 1973 por David MacClelland, pero con el transcurrir del tiempo ha tomado mayor importancia, ya que integra las fortalezas que **promueven un mejor desempeño de lo usual en cada persona y por lo tanto en general en las organizaciones.**

Por lo citado en el párrafo anterior, se aplica a la presente investigación el tema de Gestión por Competencias, el cual está orientado a detectar las características presentes en las personas, las cuales podrían predecir el éxito del desempeño laboral.

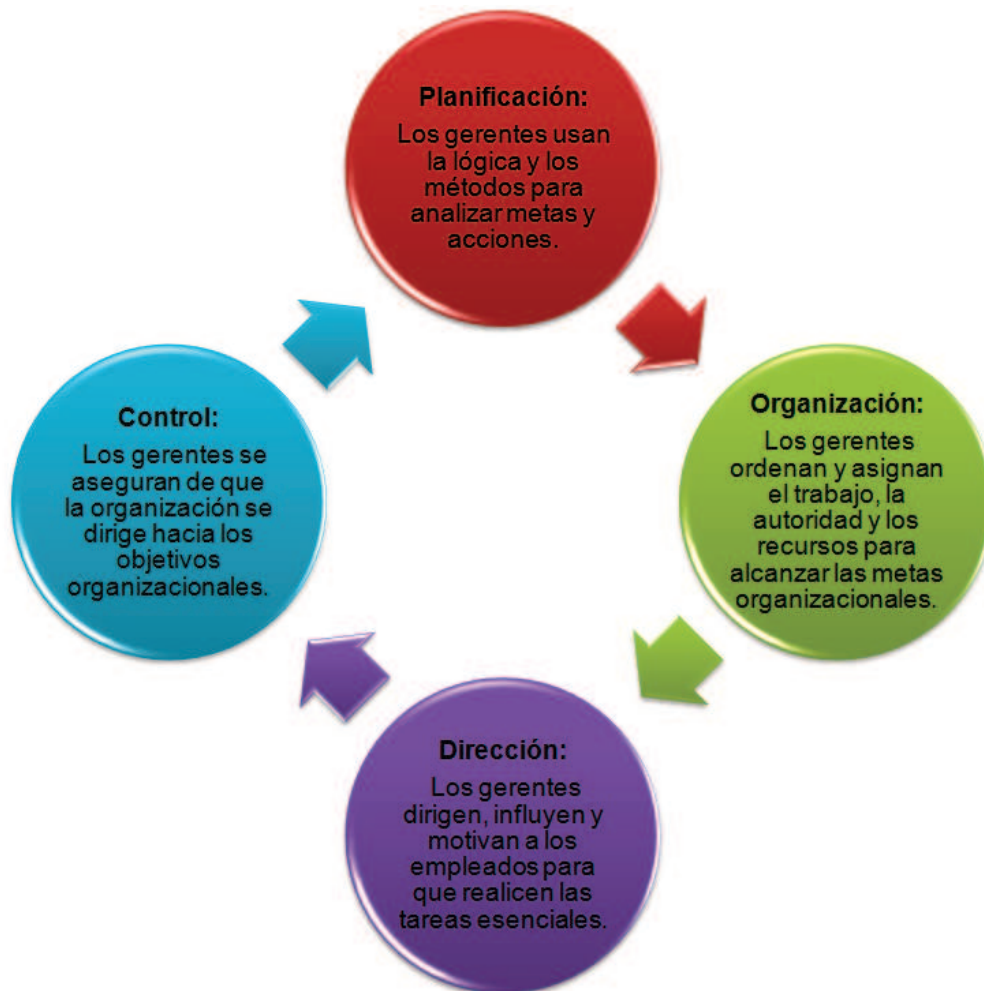
El término competencia, se pueden encontrar definido de múltiples formas, sin embargo según el tema de la investigación realizado, la siguiente definición de competencia es la más compatible:

“Es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales”. (Dalziel, Cubeiro & Fernández, 1996).

Es entonces, cuando se puede entender que el éxito que puede tener la organización para alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de su personal y en el caso específico del estudio realizado, depende del personal que desempeñe puestos Gerenciales y de la forma es que realicen su gestión. Si los gerentes realizan excepcionalmente su trabajo, es más probable que la organización alcance sus metas.

El desempeño gerencial en general (cualquier área gerencial), se rige por la regla básica de la realización del proceso administrativo, independientemente de las competencias a desarrollar.

### Proceso administrativo



Pero si al proceso administrativo se le suman comportamientos o competencias gerenciales (habilidades directivas) adecuadas según el área de gestión, se cumpliría la definición de Dalziel, Cubeiro & Fernández, que dice que al hacer una combinación adecuada de conocimientos, habilidades y conductas, se puede pronosticar un desempeño exitoso, con rendimientos superiores a los normales.

Es por esto, que a pesar de que todos los gerentes, deben de desempeñar y dominar las reglas básicas para administrar (proceso administrativo), también son necesarias otras habilidades directivas (las competencias), para el éxito de su desarrollo profesional.

Las habilidades directivas, están ligadas a un conocimiento más complejo; los comportamientos o conductas, ya que están inherentemente conectadas a la interacción con otros individuos (frecuentemente impredecibles).

### ***Características de las habilidades directivas***

Las habilidades directivas son conductas, no son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas. Consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Las habilidades pueden ser observables por otros y presentar ciertas características, Wetten David y Cameron Kim (2005):

1. Las habilidades directivas son controlables, el desempeño de estas conductas se encuentran bajo el control del individuo, ya que pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por los propios individuos.

2. Las habilidades directivas se pueden desarrollar y mejorar a través de la práctica y retroalimentación. Los individuos pueden progresar de menor a mayor competencia en sus habilidades directivas.

3. Las habilidades directivas están interrelacionadas y sobrepuestas, es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás, éstas no son conductas simplistas o repetitivas, son un conjunto integrado de respuestas complejas. Los directivos eficaces deben depender de combinaciones de las habilidades para lograr los resultados deseados.

4. Las habilidades directivas a veces son contradictorias y paradójicas, esto porque no todas las competencias están orientadas hacia un mismo rumbo (impulsoras o directivas).

Las habilidades directivas tienen alta importancia, porque se enfocan a relacionarse de manera eficaz en el trabajo, lo cual genera una reacción en cadena, en donde al tener un agradable

ambiente laboral se da como resultado común, un factor de predicción importante del éxito organizativo.

### ***Conductas del Perfil DISC***

Las conductas que resultaron mapeadas en el perfil profesional de los ARH, se realizó mediante el método de William Moulton Marston (1928), el cual mediante el comportamiento humano, mide en cuatro dimensiones o conductas las competencias:

1. **Dominancia:** Característica que acentúa un espíritu emprendedor, capacidad de liderar, la postura activa y positiva cuando se enfrenta con situaciones hostiles. Buscando conseguir resultados y evitar fallas.
2. **Influencia:** Característica que acentúa una postura orientada hacia otras personas buscando ser persuasivo. Busca el reconocimiento de las personas y evita el ser rechazado.
3. **Solidez:** Característica que acentúa un comportamiento que al enfrentarse con un ambiente hostil, muestra una reacción pasiva, tiende a conservar el “Status Quo” dejando que pase la hostilidad. Valora mucho su propia seguridad.
4. **Control:** Característica que acentúa una orientación hacia las reglas y procedimientos. No le gusta verse envuelto en conflictos y situaciones antagónicas.

Cada uno de los comportamientos o conductas DISC a su vez, contienen una serie de competencias, que se detallarán a continuación:

#### ***1. Dominancia: Orientado a resultados, directo, asertivo, objetivo:***

- a. **Adaptabilidad al cambio:** Amoldarse y adaptarse a los cambios. Modificar la propia conducta para adaptarse a determinados objetivos, cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas, rápida y adecuadamente.
- b. **Asumir riesgos:** Implica soportar la incertidumbre y la ambigüedad de las previsiones acerca del desarrollo futuro de los acontecimientos y aún así, tomar acciones que puedan implicar una ganancia o una pérdida.

- c. Creatividad e innovación: Generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas, someterlas a crítica y a juicio con criterios de realismo y viabilidad, implantarlas para construir con ellas soluciones a problemas planteados u oportunidades de innovación en cualquier campo profesional.
- d. Habilidad de negociación: Identificar las posiciones propia y ajena de una negociación, intercambiando concesiones y alcanzando acuerdos satisfactorios, basados en una filosofía ganar - ganar. Crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.
- e. Planeación estratégica: Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
- f. Toma de decisiones: Optar entre varias alternativas eligiendo una y rechazando aunque sea por un momento otras de manera efectiva y rápida, para de esta manera solucionar las diversas situaciones que se presenten.

**2. *Influencia: Orientado a personas, persuasivo, comunicativo:***

- a. Comunicación: Expresar ideas y opiniones de forma clara y correcta a través del lenguaje verbal y no verbal; de tal manera que se asegure que los mensajes sean entendidos por los otros y a la vez demostrar escucha activa a las personas.
- b. Empatía: Implica ser consciente con los demás y ponerse en el lugar de la otra persona en las diferentes situaciones, para entender lo que puede estar sintiendo.
- c. Impacto de influencia: Persuadir, negociar con influencia o impresionar a los demás para lograr de ellos su apoyo o buscando un impacto concreto en los demás.
- d. Motivación: Provocar, dirigir y mantener la conducta hacia un objetivo, atendiendo a factores relacionados con impulsos internos y/o fuerzas externas. Acción que realiza el jefe para impulsar a sus colaboradores hacia la acción que estos deben llevar a cabo. Crear el escenario para que la persona se motive.
- e. Relaciones interpersonales: Muestra habilidades para la relación y contacto personal, creando vínculos sociales, manteniendo un ambiente de amistad y relaciones cálidas, que algún día pueden ser útiles para alcanzar los objetivos propuestos entre las personas, que estén involucradas de forma directa o indirecta con la organización.
- f. Sociabilidad: Interactuar sin realizar mayor esfuerzo con otras personas. Tener facilidad para establecer contactos con otros y desarrollar actividades sociales.



**3. Solidez: *Gentil, paciente, organizado y persistente:***

- a. Administración de proyectos: Implica la culminación de tareas tales como los procedimientos, documentos, formatos, reportes y presupuestos, que son esenciales para las operaciones del día a día de un grupo o de un proyecto.
- b. Búsqueda de información: Curiosidad, deseo de saber más sobre las cosas, personas o diversos aspectos para obtener resultados beneficiosos o solucionar los problemas que vayan surgiendo en la organización.
- c. Capacidad de escucha: Mostrar atención de manera fehaciente al interlocutor de una comunicación interpersonal cara a cara, demostrar que se le está escuchando y comprendiendo con profundidad.
- d. Dedicación y entrega: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones, comprometido por completo con el logro de los objetivos comunes.
- e. Trabajo en equipo: Implica cooperar, incluso de forma anónima en los objetivos comunes, subordinando los propios intereses a los intereses comunes y considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias personales que se han de sacrificar o posponer.
- f. Perseverancia y persistencia: Mantener el punto de vista o plan de acción hasta conseguir el objetivo perseguido o hasta que no resulte razonable insistir en él.

**4. Control: *Preciso, detallista, cuidadoso y lógico:***

- a. Atención al cliente: Minuciosidad de análisis y manejo de conjuntos complejos y amplios de información de cualquier tipo con la que el sujeto ha de trabajar, procurando eliminar el error y las duplicidades.
- b. Control y calidad: Generar acciones planeadas que se toman para asegurar la implementación efectiva de los sistemas de control de calidad de una organización.
- c. Manejo del tiempo: Implica la habilidad de tener control consistente de su tiempo en una base de horas, días, semanas u otro según corresponda.
- d. Pensamiento analítico: Implica examinar las situaciones de forma sistemática, fragmentándolas en partes e identificando el razonamiento defectuoso o las suposiciones incorrectas.

- e. Preocupación por el orden calidad y precisión: Implica un alto compromiso por desempeñar sus actividades de manera ordenada, con precisión y siguiendo los estándares de calidad establecidos
- f. Tacto y diplomacia: Hablar u obrar con acierto en asuntos delicados, para tratar con personas sensibles o de las que se pretenden conseguir algo.

### **DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO**

#### Análisis Perfil DISC:

Es un concepto académico creado por el profesor William Moulton Marston, en el año 1928, que sirvió de base para crear lo que hoy se conoce como la herramienta DISC de la empresa TAFUR INTERNATIONAL MANAGMENT SYSTEMS (TIMS) Assessement Group (1999) en Costa Rica, empresa que se dedica a dar asesoría en el tema de Gestión de Recursos Humanos.

En Latinoamérica se implementó inicialmente en Argentina en 1995, luego en otros países y en 1999 se inició a implementar en Costa Rica, hasta la fecha ha sido una valiosa herramienta gerencial para todas las áreas de la organización.

Esta herramienta analiza competencias, desde dos diferentes perspectivas:

1. Análisis de competencias personales, (Personal Competences Analysis, PCA) el cual analiza como las personas se ven a sí mismos.
2. Análisis de competencias laborales (Job Competences Analysis, JCA), el cual analiza como deberían ser las personas para ocupar "X" cargo en una empresa.

En la presente investigación, se utilizó el instrumento JCA para analizar el perfil comportamental del cargo, el cual consta de 24 afirmaciones. Ver Anexo 1

A cada afirmación, se le debe atribuir un nivel de intensidad para que el trabajo sea desempeñado con éxito, según los siguientes niveles: TIMS Assessement Group (1999)

1. Nivel 1. Intensidad mínima (baja): dando un nivel de importancia baja a las competencias situadas en este nivel, por lo cual su esfuerzo de realización debe ser mínimo.
2. Nivel 2. Intensidad normal (normal): dando una importancia normal a las competencias situadas en este nivel, por lo cual su esfuerzo de realización deber ser normal.
3. Nivel 3. Intensidad Alta (alta): dando una importancia alta a las competencias situadas en este nivel, por lo cual su esfuerzo de realización debe ser alto.

4. Nivel 4. Intensidad Máxima (muy alta): dando una importancia muy alta a las competencias situadas en este nivel, por lo cual su esfuerzo de realización debe muy alto.

### ***CAPÍTULO III. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO***

#### ***Método***

El método utilizado fue mixto, ya que se examinaron datos cualitativos y cuantitativos, y analítico porque consistió fundamentalmente, en analizar competencias requeridas en el perfil de los profesionales en ARH, analizar el Benchmarking de la misma población y basado en ese análisis, proponer un perfil profesional a utilizar.

#### ***Objetivo de la investigación de campo***

Obtener información que ayude a identificar, analizar y comprender el perfil requerido en los profesionales del área de Recursos Humanos del sector Retail, de tal manera que contribuya a responder el planteamiento del problema.

#### ***Técnicas***

Se utilizaron diferentes técnicas para la recolección de datos:

1. Revisión de diferente bibliografía en libros, páginas web, artículos y otros, que incluyeran temas sobre competencias y cómo medirlas, habilidades directivas, perfiles profesionales, entre otros temas.
2. Análisis reflexivo sobre los temas investigados en la bibliografía, para extraer lo más importante, para desarrollar el modelo de competencias a analizar en la presente investigación.
3. Investigación sobre el Perfil DISC Benchmarking del profesional de Recursos Humanos para sector Retail y sus respectivas competencias generales. (facilitado por la empresa TIMS Assessmet Group).
4. Utilización del instrumento Job Competences Analysis (JCA), aplicable a la muestra definida, como herramienta para obtener información del perfil DISC laboral a analizar.
5. Validación del perfil laboral DISC analizado (común denominador) vrs el perfil laboral DISC Benchmarking.

6. Análisis detallado de todo lo citado en los puntos anteriores, para dar respuesta al problema y objetivos de investigación planteados en este documento.

### ***Instrumento utilizado***

Para realizar la investigación se utilizó un instrumento JCA, para analizar el perfil comportamental del cargo, el cual consta de 24 afirmaciones, el cual se detallo en el marco teórico y se puede verificar en el anexo 1.

### ***Determinación de la población***

La población muestreada consta de 63 profesionales (33 hombres y 30 mujeres) en el área de Recursos Humanos, segmentadas en colaboradores que trabajan en labores administrativas, otros que se desarrollan como jefes y algunos que desempeñan puestos de gerencia.

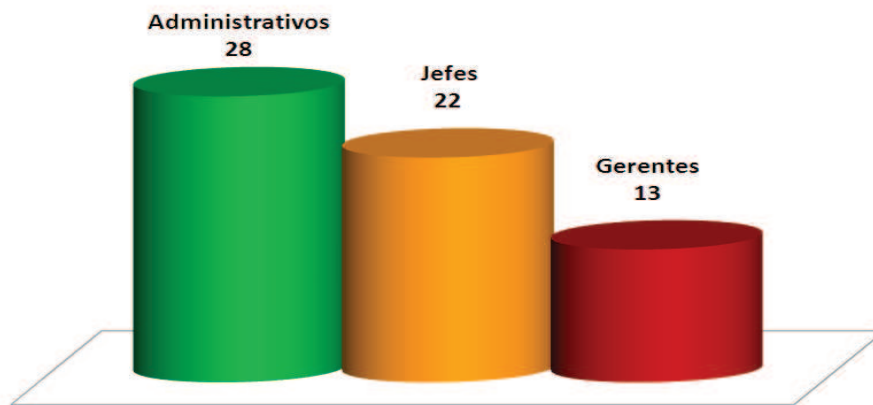
## CAPÍTULO IV. ANALISIS DE RESULTADOS

### Resultados población y demografía

Según el análisis realizado, se utilizó de muestra una población de 63 profesionales en el Área de Recursos Humanos. De las cuales según el gráfico, 28 personas son profesionales que trabajaban en el área de administración, 22 personas desarrollan su trabajo como jefes y 13 personas de desempeñaban como gerentes.

**GRAFICO 1**

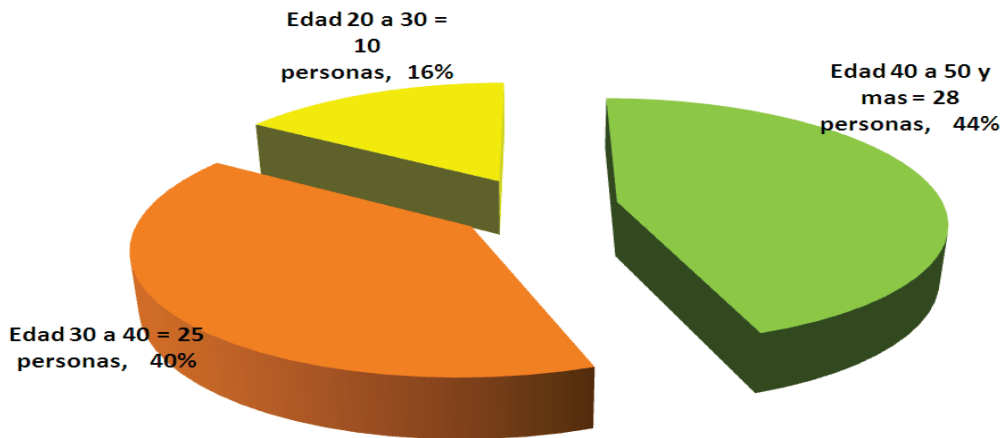
**POBLACION ENCUESTADA = 63**  
(hombres 33 y mujeres 30)



Esta misma población, se segmentó en tres rangos de edades, según se muestra en el gráfico 2, el cual denota que la mayor cantidad de personas encuestadas (28 personas, para un 44%) oscila entre un rango de edad de los 40 y 50 años o más, un población del 40% (25 personas), tiene edades entre los 30 y 40, y la menor cantidad de profesional, tan solo 10 encuestados (16%) muestra edades entre los 20 y los 30 años.

**GRAFICO 2**

**POBLACION ENCUESTADA = 63**  
(hombres 33 y mujeres 30)



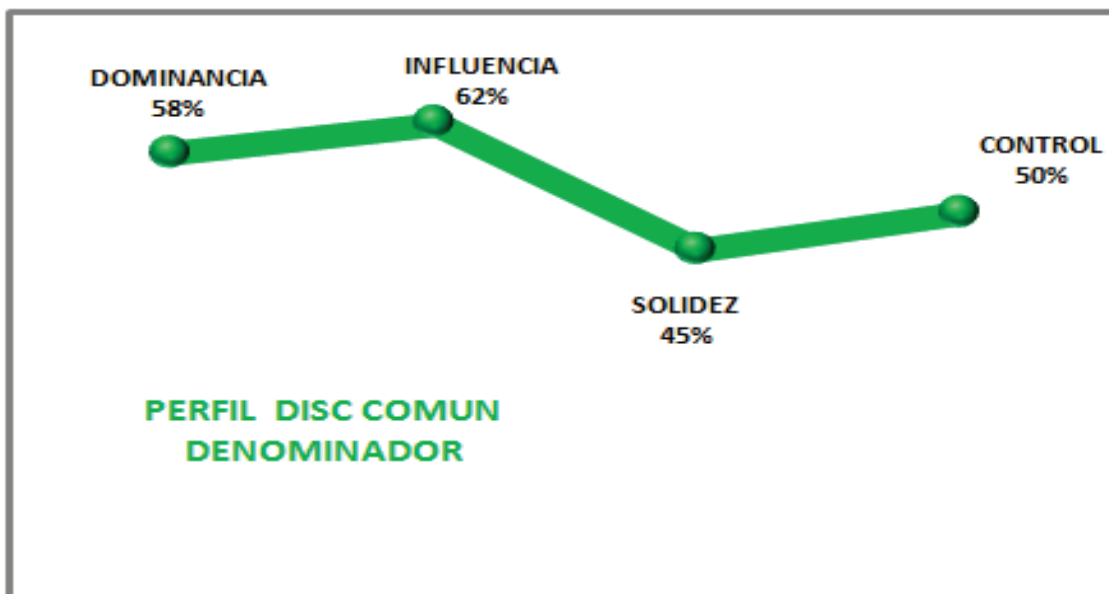
Nótese que el mayor porcentaje de encuestados (84%), tiene edades entre los 30 y 50 años o más, lo cual hace pensar que las respuestas son más veraces, por el grado de madurez que pueden presentar las personas entre estos rangos de edad.

Esta población muestreada y analizada, arrojo los resultados que se describirán a continuación:

**Resultados Perfil DISC analizado (común denominador)**

El perfil DISC común denominador, resultante del análisis, se detalla en el siguiente grafico:

**GRAFICO 3**



En el cual se demuestra, que según el análisis realizado a las respuestas obtenidas de los cuestionarios aplicados, estos profesionales apuntan a que el “**perfil común denominador**” que debería tener un profesional en Administración de recursos humanos debería basarse su conducta más **fuerte** en la **influencia (I) 62%**, lo cual es un perfil orientado a trabajar con y para las personas, interactuando con otros de manera persuasiva y con una alta facilidad de comunicación a cualquier nivel de la organización.

Por otro lado centra su conducta más **débil** en la **solidez (S) 45%**, la cual hace referencia a que debe guiar sus conductas, a actuar sin precedentes ante situaciones variadas.

Este perfil conductual general, se domina “**I/S**” (**alta influencia, baja solidez**) y requiere de gran motivación e influencia activa sobre una gran variedad de personas en situaciones cambiantes.

Su nivel de **dominancia (D) 58%**, describe el nivel de competitividad o exigencia que pueda tener consigo mismo y los demás. Y se encuentra como la segunda competencia más alta.

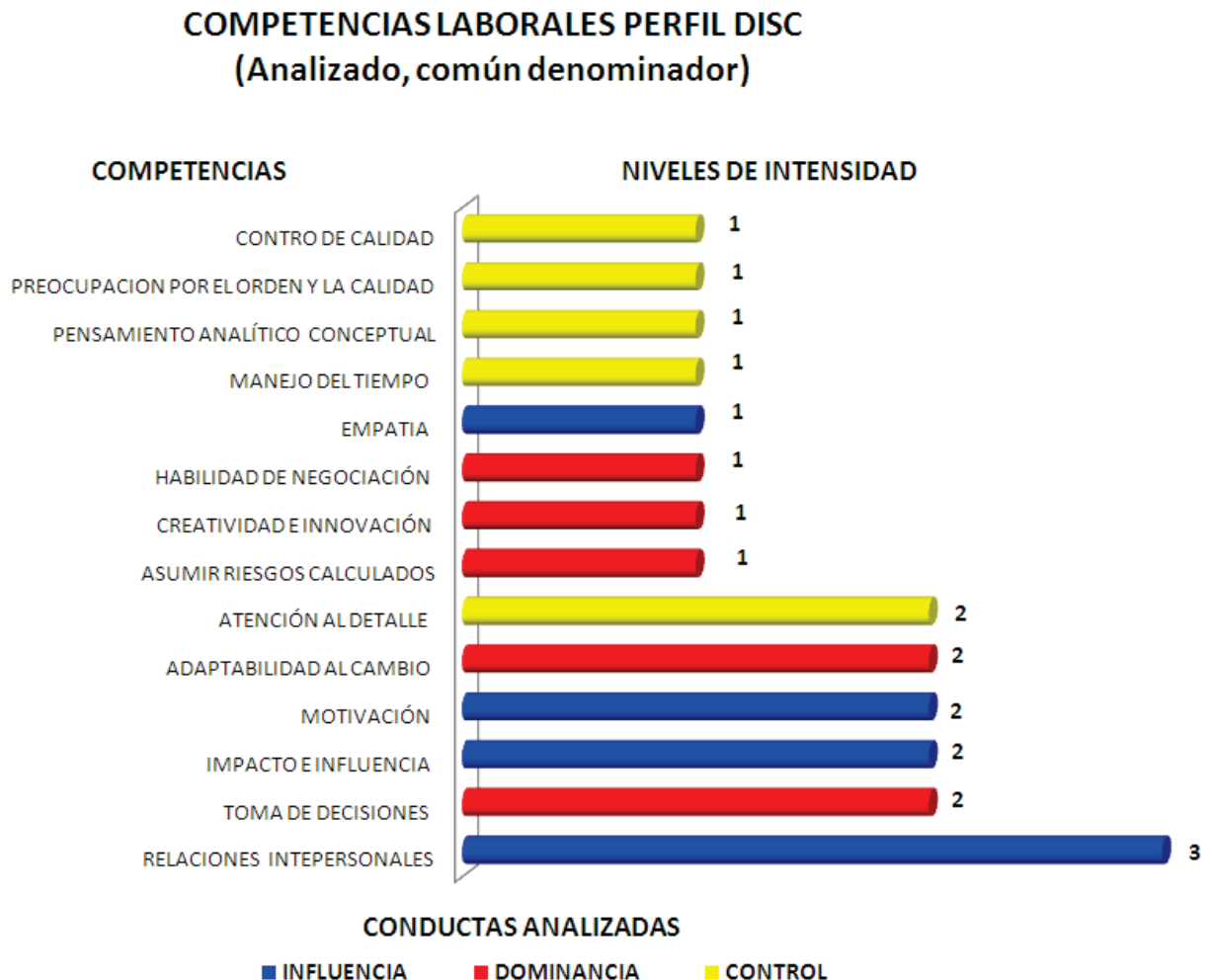
Por otro lado, el **control (C) 50%**, está asociado con la precisión, la disciplina, la exactitud y el buen criterio. El cual se encuentra como la segunda competencias más baja.

En este mismo perfil común denominador, las conductas **dominancia** y el **control**, están significativamente con porcentajes **muy próximos** en cuanto a porcentaje (**58% y 50% respectivamente**), lo cual puede **ser desfavorable**, pues para un puesto de rango alto (dirección, gerencia, jefatura), se necesita de un nivel de **dominancia** más marcado, que pueda hacer la diferencia entre dar o controlar la pauta a seguir.

### Resultados Competencias Perfil DISC analizado (común denominador)

Se desprende del perfil DISC común denominador, una lista de competencias, ligadas a las diferentes conductas (dominancia, influencia, solidez y control):

GRAFICO 4



En este gráfico se observan las competencias resultantes, asociadas a cada conducta DISC y su respectivo nivel de intensidad, de tal forma que:

- ✚ **Nivel “3” (intensidad alta):** según el análisis, a este nivel alto, se asocia una competencia, relaciones interpersonales, correspondiente a la conducta influencia.
- ✚ **Nivel “2” (intensidad normal):** en este caso, a este nivel se le asocian cinco competencias, toma de decisiones, impacto de influencia, motivación, asociadas a la conducta influencia y adaptabilidad al cambio, relacionada a la conducta dominancia y atención al detalle ligada a la conducta control.



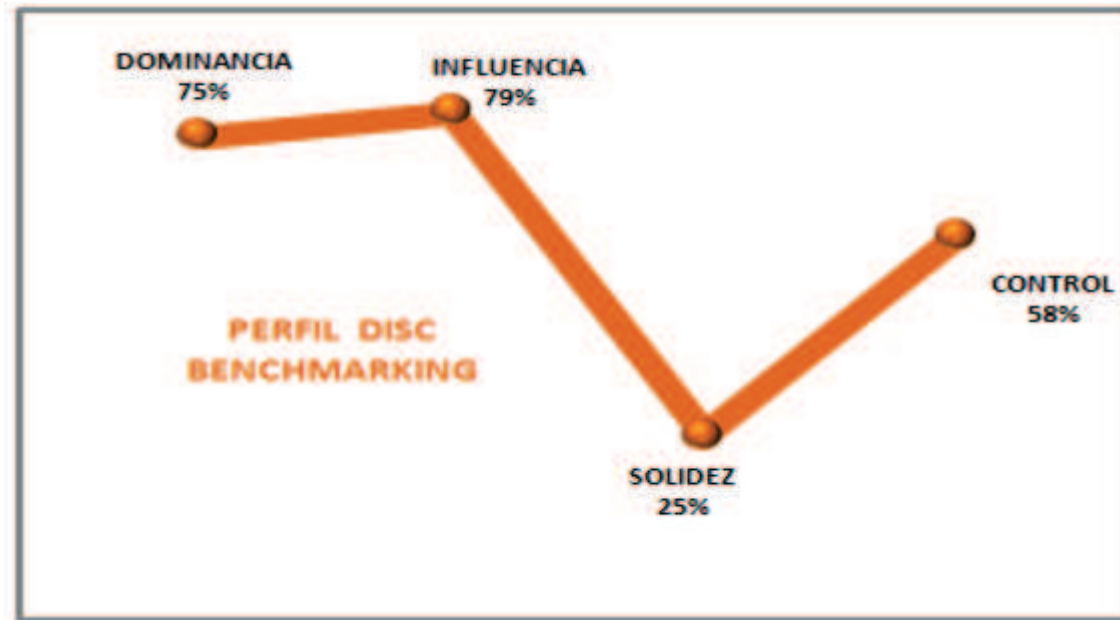
- ✚ **Nivel “1” (intensidad mínima):** en este nivel de intensidad, para este perfil se asocian siete competencias, asumir riesgos calculados, creatividad e innovación, habilidad de negociación, ligadas a la conducta dominancia, la competencia empatía asociado a la a la conducta influencia y manejo del tiempo, pensamiento analítico conceptual y preocupación por el orden y la calidad sujetas a la conducta control.

Entre las competencias del perfil común denominador, despunta como la **más trascendental las relaciones interpersonales**, con un nivel 3 (implica intensidad alta), el cual marca la importancia de crear vínculos sociales y establecer relaciones cálidas que favorezcan el logro de los objetivos planteados.

### Resultados Perfil DISC Benchmarking (investigado)

El perfil Benchmarking, facilitado por la empresa TIMS Assessment Group, el cual se utilizará como punto de comparación con el perfil común denominador, se detalla en el siguiente grafico:

**GRAFICO 5**



Este “perfil conductual Benchmarking” se caracteriza por “I/S” (alta influencia, baja solidez), y al igual que el perfil común denominador, denota entre su conducta más alta la **influencia (I)**, con un **79%** y una **baja solidez (S)**, con un **25%**, lo cual quiere decir que este perfil muestra una tendencia a ganarse a las personas con entusiasmo y vivacidad.

Sin embargo, la diferencia entre el perfil común denominador y el Benchmarking, radica en los porcentajes, ya que la **influencia** en este caso **presenta 17% más alto** y la **solidez 20% más bajo**. La **dominancia (D)** de este perfil es de **75%**, un **17% mayor** al perfil común denominador, logrando con esto, una mayor tendencia a la competitividad, a la orientación a resultados, a la habilidad estratégica y a la asertividad.

Por otro lado, el **control (C)**, en este perfil es de **58%**, presenta **8% mayor nivel**, al perfil común denominador, lo cual denota mayor grado de disciplina, precisión, exactitud y buen criterio.

En este mismo perfil Benchmarking las conductas dominancia y el control, están significativamente con muy lejanos en cuanto a porcentaje (**75% y 58% respectivamente**), lo cual puede ser **muy**

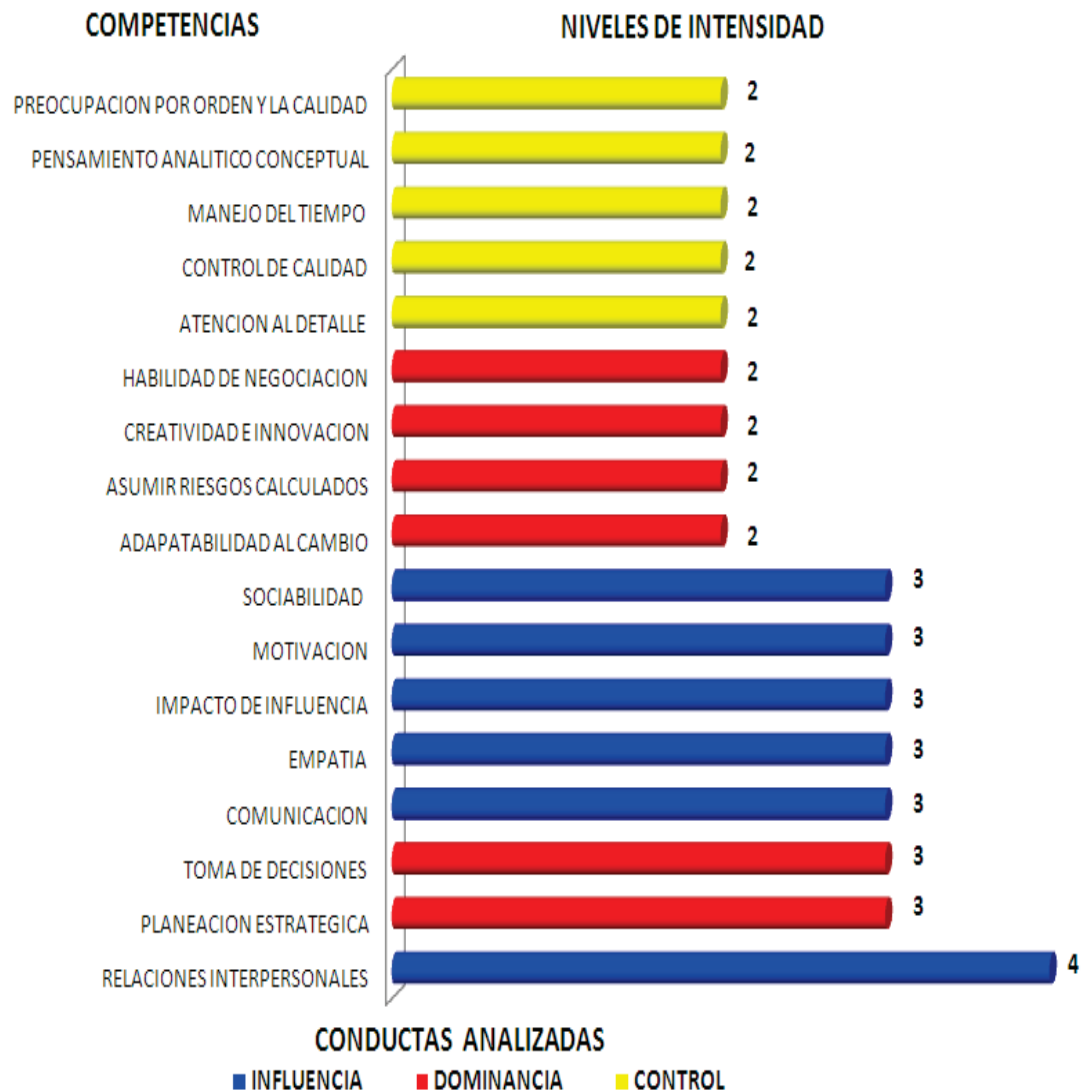
**favorable**, pues para un puesto de rango alto (dirección, gerencia, jefatura), se necesita de un nivel de dominancia muy marcado, que pueda hacer la diferencia entre dar o controlar la pauta a seguir.

**Resultados Competencias Perfil DISC Benchmarking (investigado)**

Se desprende del perfil DISC Benchmarking, una lista de competencias, ligadas a las diferentes conductas (dominancia, influencia, solidez y control):

**GRAFICO 6**

**COMPETENCIAS LABORALES PERFIL DISC  
(Benchmarking, investigado)**



En este gráfico se observan las competencias resultantes, asociadas a cada conducta DISC y su respectivo nivel de intensidad, de tal forma que:

- ✚ **Nivel “4” (intensidad máxima):** en este nivel de intensidad se encuentra la competencia relaciones interpersonales, la cual está asociada a la conducta influencia.
- ✚ **Nivel “3” (intensidad alta):** ligadas al nivel alto se encuentran las competencias planeación estratégica, toma de decisiones, comunicación, empatía, impacto de influencia, motivación y sociabilidad, asociadas a la conducta.
- ✚ **Nivel “2” (intensidad normal):** a este nivel, se le asocian, las competencias adaptabilidad al cambio, asumir riesgos calculados, creatividad e innovación, habilidad de negociación todas ligadas a la conducta dominancia y las competencias atención al detalle, control de la calidad, manejo del tiempo, pensamiento analítico conceptual y preocupación por el orden y la calidad, ligadas a la conducta control.

### COMPARACION DE LOS PERFILES DISC

<i>PERFIL LABORAL DISC COMUN DENOMINADOR</i>	<i>PERFIL LABORAL DISC BENCHMARKING</i>
<p>Las conductas DISC presentan menores porcentajes.</p> <p>Mantiene la misma tendencia del perfil opuesto (I/S), aunque en diferentes porcentajes.</p> <p>Presenta amplias brechas negativas (porcentajes menores) con respecto al perfil opuesto.</p>	<p>Las conductas DISC se presentan en mayores porcentajes.</p> <p>Mantiene la misma tendencia del perfil opuesto (I/S), aunque en diferentes porcentajes.</p> <p>Presenta amplias brechas positivas (porcentajes mayores) con el perfil opuesto.</p>

### COMPARACION DE LAS COMPETENCIAS DISC

<i>COMPETENCIAS PERFIL COMUN DENOMINADOR</i>	<i>COMPETENCIAS PERFIL BENCHMARKING</i>
<p>Presenta solo 14 competencias.</p> <p>Las competencias presentan menores niveles de intensidad menores, oscilan entre 3 y 1.</p> <p>No presenta tres competencias: sociabilidad comunicación y planeación estratégica.</p> <p>Este perfil tiene un menor nivel de exigencia.</p>	<p>Presente 17 competencias.</p> <p>Las competencias presentan mayores niveles de niveles de intensidad (entre 4 y 2).</p> <p>Presenta las tres competencias más: sociabilidad comunicación y planeación estratégica.</p> <p>Este perfil tiene un mayor nivel de exigencia.</p>

En resumen, ambos perfiles **presentan la misma tendencia “I/S”** (alta influencia, baja solidez), sin embargo, resalta su brecha diferencial en cuanto a:

1. Los perfiles DISC, presentan diferencia de porcentajes, puesto que el perfil común denominador presentan en general, menores porcentajes que el perfil Benchmarking, lo cual demuestra una menor exigencia de un perfil a otro, aunque se base en misma tendencia “I/S”.
2. En cuanto a las competencias de ambos perfiles existe una ausencia de tres competencias laborales de un perfil a otro, pues nótese que en el perfil de competencias común denominador solo resultan mapeadas, 14 competencias y el

perfil de competencias Benchmarking se mapean 17 competencias, 3 competencias más que en el perfil común. Dichas competencias faltantes el perfil común son **sociabilidad, comunicación y planeación estratégica**, lo cual crea una brecha sustancial de exigencia entre ambos perfiles.

3. En cuanto a los niveles de intensidad de ambos perfiles, existe una brecha de un punto o nivel, pues en el perfil de competencias común denominador se presentan **menores niveles de intensidad (entre 1 y 3)**, mientras que en las competencias del perfil de Benchmarking se muestran **mayores niveles de intensidad (entre 2 y 4)**, lo cual hace del perfil Benchmarking un perfil más competitivo.
4. En **ninguno de los perfiles** se presenta la **conducta “Solidez”** y sus respectivas **competencias**, lo cual refuerza la tendencia **“I/S”** de ambos perfiles, en donde la solidez debe estar en un nivel bajo, prácticamente nulo.

### **PERFILCOMPETENCIAS DISC PROPUESTO**

Según lo analizado, en los perfiles anteriores (común denominador y benchmarking), el perfil de competencias necesarias en un profesional de recursos humanos para el sector Retail, debe estar equilibrado entre tres de las conductas DISC, las cuales son **influencia, dominancia y control, para reforzar la tendencia “I/S”**. Por lo cual se propone un perfil que contenga las 17 competencias del perfil DISC Benchmarking, pero con diferentes niveles de intensidad en las competencias planeación estratégica, comunicación y sociabilidad, para mantener el equilibrio entre las competencias ausentes en el perfil común denominador y presentes el perfil benchmarking.

En esta propuesta contiene:

- Las 17 competencias del perfil Benchmarking, entre las cuales resalta como competencia más importante las **relaciones interpersonales**, puesto que fue una competencia reiterativamente importante en ambos perfiles (común denominador y benchmarking). Lo cual marca la importancia de crear vínculos sociales y establecer relaciones cálidas que favorezcan el logro de los objetivos planteados, para contribuir a reforzar la tendencia **“I/S**.
- Se incluyen en este perfil propuesto, las tres competencias ausentes en el perfil común denominador y presentes en el perfil benchmarking, las cuales son **sociabilidad, comunicación y planeación estratégica**, pero con niveles de

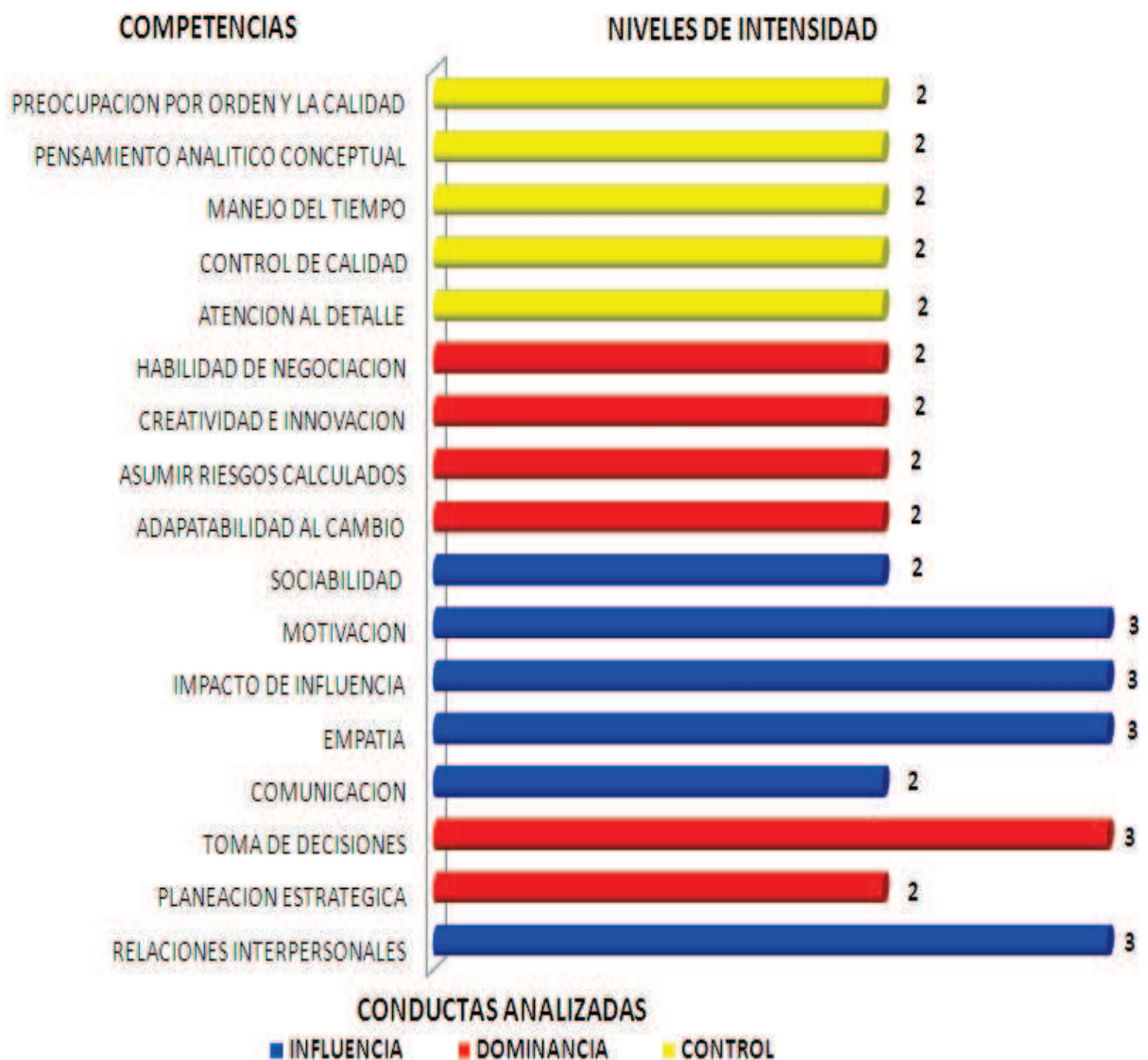
intensidad menores a los del perfil benchmarking, para crear una exigencia **normal** y **no alta** como lo presenta dicho perfil.

- La intensidad de las otras 14 competencias se mantiene entre los niveles de intensidad normal y alto.

Según se muestra en el siguiente gráfico:

**GRAFICO 7**

**PROPUESTA DE COMPETENCIAS LABORALES PERFIL DISC  
(Administrador de Recursos Humanos)**



## **CONCLUSIONES**

1. Según los datos analizados en el instrumento Análisis del perfil DISC y las competencias laborales del profesional de Recursos Humanos (**JCA**), aplicado a 63 profesionales, se obtiene como perfil común denominador **“I/S” (alta influencia, baja solidez)**, lo cual demuestra que los profesionales encuestados, opinan que es muy importante que **sobresalga** entre las conductas del profesional en Recursos Humanos la **influencia** y que la competencia **solidez** sea mantenga en un **nivel bajo**. Esto quiere decir, que la población muestreada está orientada a buscar un **perfil conductual** en el profesional de Recursos Humanos, que este totalmente orientado a las personas, que sea muy comunicativo, altamente persuasivo y con un bajo nivel de estatus Q.
2. Los perfiles conductuales común denominador y el Benchmarking, **presentan la misma tendencia “I/S”** (alta influencia, baja solidez), sin embargo, resaltan una brecha diferencial en cuanto a:
  - La exigencia de un perfil a otro, puesto que existe una gran diferencia entre los porcentajes resultantes, siendo más estricto el perfil benchmarking.
  - La cantidad de competencias resultantes de un perfil a otro, pues en el perfil común denominador solo se mapean 14 y el perfil Benchmarking 17.
  - Los niveles de intensidad medibles de un perfil a otro, puesto que existe una diferencia de un punto o nivel, entre las diferentes competencias.
3. El perfil de competencias necesarias en un profesional de recursos humanos para el sector Retail, según lo analizado en la presente investigación, debe estar equilibrado entre tres de las cuatro conductas DISC, las cuales son influencia, dominancia y control, para reforzar la tendencia **“I/S”** analizada en ambos perfiles, por lo cual se propone un perfil equilibrado en el gráfico 7,
4. Según la teoría de William Mouton (2008), la cual concuerda con la de David Wetten David y Kim Cameron (2005), las competencias pueden ser modificadas en cada persona, pues son comportamientos que pueden ser transformados a través de diferentes técnicas.



## **RECOMENDACIONES**

1. Utilizar el instrumento Personal Competences Analysis (PCA), para analizar el Perfil DISC Personal con sus respectivas competencias, compararlas con el Perfil DISC Propuesto y verificar la brecha existente.
2. Analizar la brecha existente resultante del PCA, identificar las competencias a mejorar y realizarlo con ayuda de diferentes técnicas, como talleres dirigidos, prácticas profesionales, capacitaciones, Assessment Center, leer libros o ver películas que refuercen la conducta, o con ayuda de un coach, entre otros.
3. Si se quiere tener éxito en un mercado tan versátil como el actual, se debe contar con la formación académica y competencias necesarias para enfrentarlo y esto se puede lograr desde las aulas, por lo cual recomendaría implementar un análisis de competencias por cada área académica impartida en ULACIT y hacerla parte de su formación profesional, logrando con esto desarrollar a los estudiantes en “todo” como el ser integral que es.
4. La presente investigación, puede presentar cierto tipo de sesgo, por la cantidad de muestra utilizada, por lo cual se considera conveniente ampliar el análisis, con una muestra mayor de personas y revalidar el estudio aquí planteado.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Alles Martha (2006), Diccionario Gestión por Competencias, (Ed. 1era), Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Wetten David, Cameron Kim (2005), Desarrollo de Habilidades Directivas, (Ed. 6ta), México: Pearson Educacion.
- TIMS Assessment Group, (1999). Herramientas de medición de competencias PCA y JCA.
- Competencia y su desarrollo, consultado el 20 de mayo del 2011, desde fuente [http://www.popomega.com/articulos/popomega\\_competencias.pdf](http://www.popomega.com/articulos/popomega_competencias.pdf).
- Diccionario de competencias Spencer y Spencer, consultado el 18 de mayo 2011, desde fuente <http://es.scribd.com/doc/38903248/Diccionario-de-Competencias-Spencer-y-Spencer>.
- Historia del DISC, consultado el 18 de mayo del 2011, desde fuente [http://iedisc.es/index.php?option=com\\_content&view=article&id=46&Itemid=53](http://iedisc.es/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=53)
- Contexto y definiciones Retail, consultado el 20 de mayo de 2011, desde fuente [https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2007/2/IN547/1/material\\_docente/bajar?id\\_material=137445](https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2007/2/IN547/1/material_docente/bajar?id_material=137445)

**ANEXO 1**  
**ANALISIS DEL PERFIL DISC Y LAS COMPETENCIAS**  
**LABORALES DEL PROFESIONAL EN RECURSOS HUMANOS**  
**(JCA)**

**ANEXO 2**  
**TABULACION DEL INSTRUMENTO UTILIZADO**

**ANEXO 3  
BANNER EN PDF**