

RECURSOS HUMANOS: Soluciones para empresas modernas

Alejandro Zamora Barquero

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo conocer la factibilidad de un emprendimiento de asesoría en el área de gestión de los recursos humanos. Con este fin, se analizaron aspectos relevantes de Costa Rica, y su posición en relación con la competitividad, la tecnología e innovación. Asimismo, se detallan las implicaciones directas de crear y mantener una cultura organizacional acertada, así como las competencias profesionales que se deben desarrollar para lograrlo.

Luego de recabar el marco contextual del país y los conceptos acerca de la cultura organizacional y

competencias, se aplicó un instrumento de medición para evaluar la propuesta de emprendimiento, y se identificaron las competencias actuales para las necesidades de un servicio competitivo. La muestra respondió a un grupo de profesionales en diferentes categorías de puesto pero siempre relacionados con la gestión y manejo del personal.

El trabajo logra concretar los resultados acerca de la percepción de los encuestados de las ofertas actuales existentes en el mercado, las oportunidades de mejora en cuanto a competencias profesionales, y valida el emprendimiento planteado inicialmente.



Abstract

This research aims to know the feasibility of a venture consulting in the area of human resource management.

To this end, we analyzed relevant aspects of Costa Rica, and its position in relation to competitiveness,



technology and innovation. It also provides for the direct implications of creating and maintaining a successful organizational culture; and professional skills must be developed to achieve this.

After obtaining the contextual framework of the country and the concepts of organizational culture and competencies, it applied a measurement tool to evaluate the proposed venture, and identify existing competencies to the needs of a competitive service. The

sample responded to a group of professionals in various categories, but always related to the administration and personnel management.

The work achieved concrete results, on the perception of respondents in the market's current offerings, improvement opportunities - in terms of skills, and validation of the initially proposed venture.



Palabras clave

- Competitividad
- Recursos Humanos
- Emprendimiento
- Competencias

Key Words

- Competitiveness
- Human Resources
- Entrepreneurship
- Skills

Introducción

La globalización y el dinamismo en los negocios de hoy en día demandan una participación competitiva en los mercados. Las regiones y las empresas cuentan con más acceso, y compiten entre sí en muchos ámbitos, lo

que a su vez resulta en un entorno de oportunidades para emprendimientos y desarrollos de nuevas ideas de negocios que fortalezcan las economías emergentes.

Para lograr emprendimientos exitosos, es menester que los profesionales perfilen las competencias adecuadas para la industria y el ambiente empresarial en el cual participan. A su vez, estas competencias le permiten a la empresa construir una cultura organizacional a través de la gestión de los colaboradores y una política en recursos humanos consistente con los objetivos estratégicos del negocio.

La cultura organizacional y su importancia crecieron en los años ochenta (Portal de Relaciones Públicas, 2010) como un elemento estratégico

para las organizaciones. Lo anterior se infirió ya que la misma permite estudiar las conductas de los individuos a la que esta pertenece. Entendemos por cultura organizacional el conjunto de significados de la empresa compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás, en otras palabras, diferenciación, competitividad.

El objetivo del trabajo de investigación es contribuir al crecimiento del país con una propuesta de emprendimiento que proponga mejoras en la gestión que las empresas implementan con su personal.

Capítulo I

Problema de investigación

El entorno corporativo actual exige dinamismo y competitividad tecnológica para desarrollar empresas sólidas en nuestro país y el mundo. En el área de recursos humanos, gestión del talento humano, no es la excepción la imperante necesidad de ofrecer respuestas estratégicas a las demandas

del mercado y los perfiles modernos del concepto de colaborador (empleado).

Conforme se acortan las brechas de información a través de la tecnología, y la globalización promueve la expansión internacional de los productos y servicios, asimismo son requeridas propuestas innovadoras para



responder a las oportunidades de emprendimiento que surgen en estos procesos.

Pregunta de investigación

¿Cuál sería un servicio de asesoría que ofrezca un valor agregado a las empresas para balancear su gestión de personal y las necesidades de sus colaboradores con el propósito de mejorar su cultura organizacional, y qué competencias profesionales son necesarias para esta propuesta?

Hipótesis

A nivel macro, la estabilidad socioeconómica de Costa Rica le convierte en un país con buen potencial para el desarrollo de emprendimientos innovadores a todo nivel. A sabiendas de las oportunidades de costos y mano de obra local, una idea de negocio creativa para el mercado puede ser altamente competitiva en el área de gestión de los recursos humanos, con un importante uso de las tecnologías.

Asimismo, estas mismas condiciones ameritan que los

profesionales desarrollen competencias destacadas en la versatilidad para manejar personal, y la facilidad de adaptación para completar objetivos de manera eficiente y eficaz.

Objetivo general

- Proponer un emprendimiento de asesoría innovador que ofrezca un balance entre la gestión de personal en la organización y las necesidades de sus colaboradores.

Objetivos específicos

- Identificar condiciones de emprendimiento e innovación para el desarrollo empresarial en Costa Rica, y su utilidad para una oportunidad de negocio innovadora en el área de gestión del personal y cultura organizacional.
- Diseñar una propuesta de emprendimiento innovadora que maximice el uso de tecnología para obtener mayor rentabilidad y penetración en su etapa de apertura y/o desarrollo.)

- Conocer las competencias más relevantes que le permitirá al

profesional en recursos humanos desempeñarse eficientemente.

Capítulo II

Tipo de investigación

En el presente trabajo, se aplicará una investigación descriptiva, siendo así, un recurso de referencia académica acerca del emprendimiento innovador para la gestión del talento humano, y a su vez resultar en una propuesta de negocio sopesada por el instrumento de medición seleccionado.

Bajo esta premisa, la investigación describirá las condiciones el país en cuanto al emprendimiento y el desarrollo innovador de los negocios, además de perfilar las competencias profesionales para ser exitosos en este contexto. Además, se designará una sección para proponer una idea de negocio referente al área de gestión del talento humano.

Al ser un trabajo de tipo descriptivo, caracterizado por la recolección de información de manera

independiente, se pretende medir los elementos más importantes en los temas citados anteriormente, en específico a través de la herramienta de encuesta.

Descripción de los instrumentos

Con el fin de conocer la percepción de diversos profesionales en el área de recursos humanos y administración, se diseñó una encuesta denominada “Estudio sobre servicios y competencias para emprendimiento en RRHH”, aplicada a 57 personas (Véase encuesta y resultados en Anexos).

La recopilación de datos se realizó de manera electrónica a través del sitio www.surveymonkey.com, entre el 28 de agosto y el 5 de septiembre de 2011, y se estudiaron los resultados a la luz del marco académico y la realidad nacional acerca de los temas discutidos en este trabajo.

Capítulo III

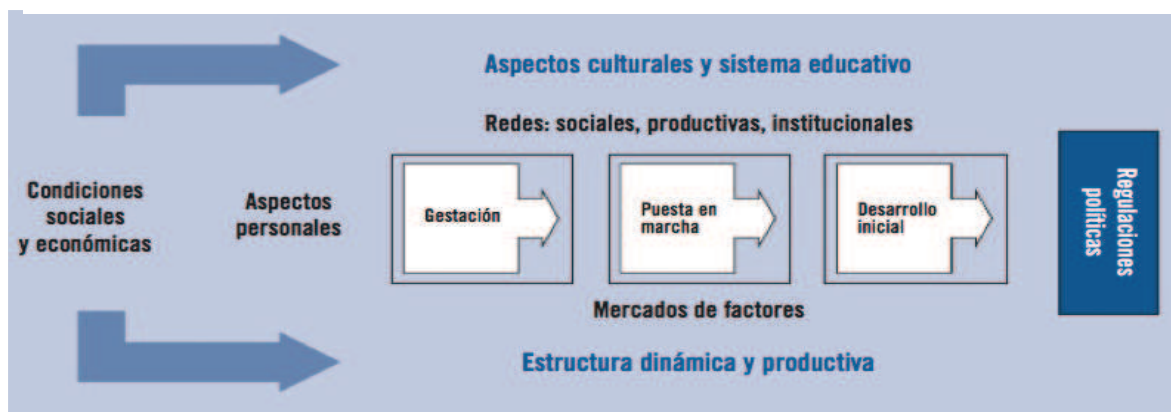
Costa Rica: condiciones para el emprendimiento

Al hablar de emprendimiento, nos referimos a *la acción de acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierra dificultad o peligro.*¹ La organización *Global Entrepreneurship Monitor* (2010) define este término como *el proceso que involucra las actividades de las personas en cuanto a comenzar y gerenciar un negocio, considerando que las personas involucradas en actividades emprendedoras pasan por diferentes fases.* Es decir, el emprendimiento tiene que ver con empresarios, sean novatos o experimentados, que generan nuevos

negocios (Véase Diagrama 1).

El proceso de emprendimiento se gesta como una idea, y aun al poner en práctica el plan del negocio, el emprendedor se enfrenta con diversos retos entre la etapa de gestión, y la madurez del negocio. De acuerdo con el estudio del BID (2004), la solución de financiamiento y la tramitología de nuestro país representan los mayores obstáculos que desincentivan el emprendimiento. Conforme ha pasado el tiempo, poco a poco se han generado nuevas herramientas de financiamiento para las PYMES, tanto a nivel estatal como privado.

Diagrama 1
Etapas del emprendimiento



Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (BID); Kantis, H. (2004). *Desarrollo Emprendedor*.

¹ Definición de *emprendimiento* tomada de www.rae.es

Para *Doing Business* (2011), el país aun enfrenta importantes retos para hacer más eficiente el proceso de apertura de un negocio, a pesar de que mejoró en 3 puntos su calificación de este periodo en comparación con el año anterior (Véase Cuadro 1). En el resto de categorías que este proyecto analiza, el informe revela reducciones desde 1 a 15 puntos, lo cual repercute directamente en la factibilidad de los emprendimientos en el país, y el incentivo general de la economía de pequeñas y medianas empresas.

probabilidades de éxito, y lleguen a convertirse en negocios maduros:

- I. *Aspiración.* En este sentido deben existir una sensata pero a la vez ambiciosa visión del negocio. La actualidad y calidad son fundamentales para que la aspiración del negocio permanezcan a través del tiempo.
- II. *Actividad.* La actividad en sí misma debe ser emprendedora, es decir, innovadora. Respuestas creativas y eficientes hacia una oportunidad en los mercados.
- III. *Actitud.* Es menester que el emprendedor esté dispuesto a correr riesgos calculados, que analice objetiva y asertivamente el entorno y las oportunidades, y que desarrolle el compromiso para adquirir conocimientos propios del negocio (tanto académicos como empíricos).

Cuadro 1
Valoración Doing Business Costa Rica

TOPIC RANKINGS	DB 2011 Rank	DB 2010 Rank	Change in Rank
Starting a Business	116	119	↑ 3
Dealing with Construction Permits	131	129	↓ -2
Registering Property	52	49	↓ -3
Getting Credit	65	61	↓ -4
Protecting Investors	167	165	↓ -2
Paying Taxes	155	154	↓ -1
Trading Across Borders	69	64	↓ -5
Enforcing Contracts	130	129	↓ -1
Closing a Business	114	100	↓ -14

Fuente: Tomado de Business Doing, 2011.

Según resalta el reciente informe del GEM (2010), se destacan 3 elementos esenciales que deben fusionarse para que las ideas emprendedoras tengan mayores



Cuadro 2
Condiciones favorables y desfavorables para emprendimiento

	1 Finance	2a Nat. Policy – General Policy	2b Nat. Policy – Regulation	3 Government Programs	4a Education – Prim. and Second.	4b Education – Post-School	5 R&D Transfer	6 Commercial Infrastructure	7a Internal Market – Dynamics	7b Internal Market – Openness	8 Physical Infrastructure	9 Cultural and Social Norms
Costa Rica	-		-		-	+		+			+	

Fuente: Tomado del 2010 Global Report, del GEM.

Desde la perspectiva macro, y en consistencia con el reporte del GEM antes mencionado, las condiciones que más desincentivan el emprendimiento en Costa Rica tienen que ver con el sistema financiero, la regulación legal y fiscal, y el éxito de educación primaria y secundaria (Véase Cuadro 2). Por el contrario, los aspectos que mayormente aportan al desarrollo emprendedor son la educación superior, la infraestructura comercial y la física. Todos estos, repercuten de una u otra manera en la cultura organizacional que en medio del emprendimiento se gesta.

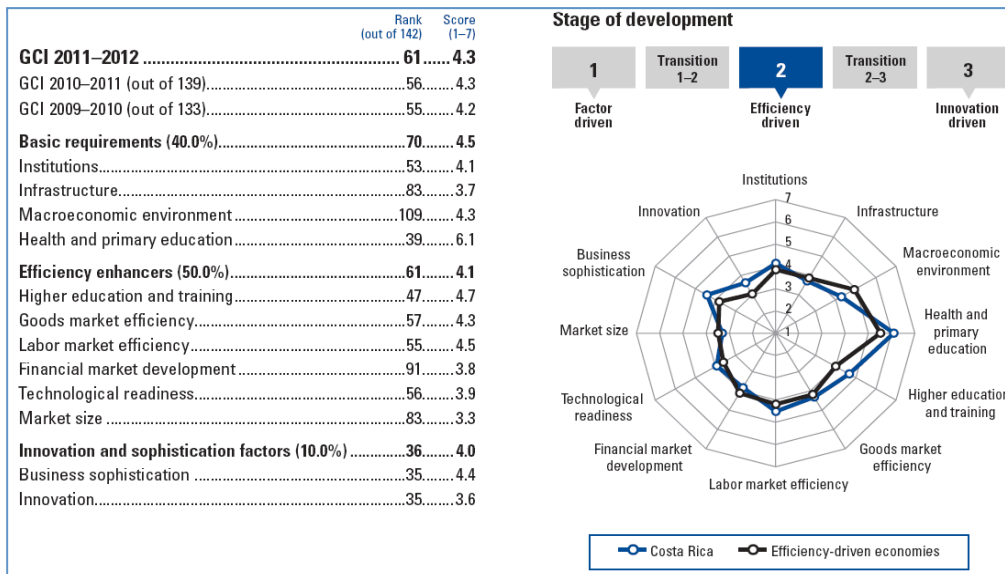
Competitividad

El *World Economic Forum*, en su Global Competitiveness Report 2011-2012, señala a Costa Rica como

número 161 en una lista de 139 economías a nivel global. El estudio analiza aspectos como educación, salud, tamaño de los mercados, infraestructura, tecnologías, eficiencia y eficacia, entre otros. Se puede extraer de los datos presentados que el reto más grande de Costa Rica se encuentra en infraestructura, seguridad, tecnología, innovación y el desarrollo de sus instituciones (Véase Diagrama 2).

Desde otra arista, se puede decir que Costa Rica tiene un posicionamiento alto en la región en cuanto a competitividad, con un nivel de desarrollo impulsado por la eficiencia. Estas condiciones implican que a través del emprendimiento se establece una amplia gama de oportunidades de desarrollo para la economía local, y el aspecto de la innovación y el uso de las tecnologías para la sofisticación de los negocios es sumamente relevante para optar por niveles de una economía más elevada, en este caso para la tercera categoría de desarrollo, impulsadas directamente por una dinámica innovación empresarial.

Diagrama 2
Índices competitividad Costa Rica



Fuente: World Economic Forum. (2011-2012). *The Global Competitiveness Report*.

Un ejemplo que muestra uno de los pasos que ha tomado Costa Rica como parte de una visión estratégica de desarrollo es la creación del Consejo Nacional de Competitividad (2006). Este organismo ha desarrollado programas como “Costa Rica Compite”, el cual busca mejorar relaciones entre entidades públicas y privadas, organizándose por región; igualmente ha desarrollado los talleres regionales, con el objetivo de *crear un grupo de trabajo que identifique las principales debilidades que afectan la competitividad en el área de interés y elabore propuestas concretas para su*

*superación.*² Ambas iniciativas exponen las necesidades de la población y buscan un punto de encuentro para afrontar los desafíos de la competitividad en negocios internacionales.

En este contexto, Costa Rica es altamente competitiva, dedicando en los últimos años alrededor de un 5% de su PIB a la educación, según United Nations Statistics Division (2009). Como consecuencia directa a la ausencia de fuerzas armadas, se puede invertir un

² CONACOM. (2006, noviembre). *Agenda Nacional de Competitividad 2006-2016*. Recuperado el 10 de agosto de 2011, de <http://www.competitividad.go.cr/indeximages/Agenda%20Nacional%20de%20Competitividad%20de%20CR%202006-2016.pdf>

alto porcentaje del presupuesto a la educación, lo que ha posibilitado que las escuelas, colegios y universidades públicas impulsen programas de asistencia económica a estudiantes de escasos recursos, reduciendo los índices de deserción en la educación primaria, secundaria y universitaria.

Indacochea (s.f., p.4) nos recuerda la idea básica del modelo de Porter acerca de la competitividad, según la cual, *...la competitividad no se hereda, ni depende de la coyuntura económica, hay que crearla con esfuerzo e iniciativa propia.*³

Tecnología

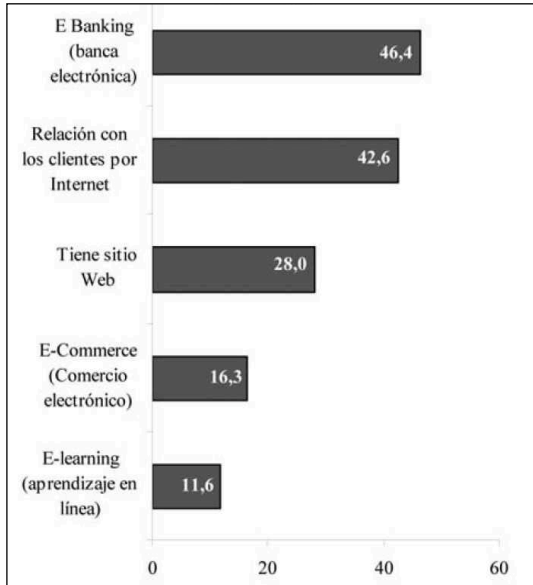
De acuerdo con el *Global Information Technology Report 2010–2011*, del Foro Económico Mundial, Costa Rica tiene la posición 46 en este índice, con una mejoría de 3 puestos en comparación con el periodo anterior, y con el primer puesto para Centroamérica.

Asimismo, en comparación con otras economías que han realizado arduos esfuerzos en su estrategia y desarrollo de tecnologías, Costa Rica ha tenido mayores avances en sus políticas para el incentivo y la regulación, a tal punto que cuenta con 156 firmas de empresas de tecnología por millón de personas, mientras que otros países como Chile y México tienen tan solo 129 y 12, respectivamente.

De acuerdo con Fundes (2010), los nuevos componentes, cambios y mejoras en las características de conectividad, capacidad de almacenamiento, interacción con otros sistemas y conceptos de administración, reducción de costos, entre otros, son parte de las innovaciones tecnológicas más comunes, y se constituyen en atractivas opciones para maximizar los emprendimientos (Véase Gráfico 1). Cuanto mayor conocimiento y estudio hay de las redes y su funcionalidad con la tecnología, se identifican mejores estructuras y lenguajes sistemáticos que facilitan la comunicación y la aplicación de nuevas tecnologías.

³ Indacochea Cáceda, Alejandro. (s.f). *El desafío de la competitividad regional*. (s.f.). Recuperado el 20 de agosto de 2011, de http://www.libreriainteramericana.com/pdf/desafio_de_competitividad_regional.pdf

Gráfico 1
Aprovechamiento de las TIC en PYMES



Fuente: Programa de la Sociedad de la Información y el Conocimiento de la Universidad de Costa Rica. (2008)

Cada vez más los consumidores están adoptando conexiones a Internet con banda ancha, lo cual estimula el comercio electrónico y el fortalecimiento de una cultura virtual. Además, conforme aumenta la diversificación de productos informáticos y las estrategias dinámicas de las empresas en la industria, los precios de los componentes y accesorios son gradualmente más accesibles para los consumidores tradicionales y por ende para las empresas.

Competencias

En un entorno globalizado y dinámico, además de procurar avance tecnología e introducción en nuevos mercados, es necesario actualizar las formas de gestión referente a los colaboradores. Ajustar la estrategia a la estructura es indispensable para que los objetivos de un emprendimiento y cualquier compañía sean exitosos, es en este punto donde las competencias profesionales marcarán la diferencia en cómo son gestionados los procesos internos y el manejo del personal.

Entendemos el término de competencia profesional como el conjunto de atributos que una persona perfila en cuanto a sus motivaciones, actitudes, valores, conocimientos, experiencia y habilidades. En los negocios, las competencias se ven manifiestas en el ámbito de las relaciones, la capacidad de organización y dirección, y los procesos respectivos al área; por lo que son observables y medibles. El dominio de estos elementos demarcará la eficiencia del profesional.

El Centro de Investigación de Recursos Humanos en Madrid (2002), postula que las principales competencias necesarias para liderar personal tienen que ver con la comunicación, una visión integral del negocio y el área, y la flexibilidad (Véase Cuadro 3). Es decir, que el profesional en recursos humanos requiere de versatilidad y un estilo de liderazgo transaccional.

Cuadro 3
Competencias profesional en recursos humanos según número empleados

	De 1 a 100	De 101 a 500	De 501 a 1000	Mas de 1000	MEDIA
Aplicación de la tecnología	6,00	6,00	5,75	5,85	5,71
Análisis financiero y planificación	5,40	5,24	5,56	5,65	5,49
Aprendizaje continuo	5,70	6,24	6,25	6,30	6,16
Coaching y orientación	6,20	5,76	6,06	6,15	6,03
Comunicación efectiva	6,30	6,24	6,47	6,50	6,34
Trabajo en equipo	5,80	6,18	6,00	6,35	6,01
Gestión de personas	5,80	5,65	5,69	6,20	5,85
Flexibilidad	6,20	6,06	5,87	6,45	6,12
Gestión de procesos y proyectos	5,20	5,76	5,63	6,00	5,73
Diagnóstico y evaluación	5,60	5,76	5,44	5,63	5,59
Influencia	5,80	6,06	5,69	6,25	5,96
Orientación hacia el cliente interno	5,70	6,35	5,69	6,15	6,04
Organización	5,60	5,59	5,31	6,05	5,64
Orientación hacia los resultados	6,30	6,29	5,69	6,35	6,07
Perspectiva organizacional	6,10	5,88	5,63	6,10	5,89
Promotor del cambio	5,80	6,06	5,56	6,20	5,78
Recompensa y reconocimiento	5,33	5,94	5,38	5,70	5,63
Relaciones profesionales	5,40	5,65	4,94	5,55	5,27
Integración sociocultural	5,20	5,35	5,00	4,90	5,03
Visión de Negocio	5,70	5,29	5,44	5,80	5,60
Visión integrada	6,20	5,94	6,25	6,45	6,22

Fuente: Tomado del "Perfil del Director de Recursos Humanos en el nuevo milenio", del Centro de Investigación de Recursos Humanos en Madrid (2002).

Cultura organizacional

Cuando hablamos de cultura organizacional, nos referimos a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de los demás. Es la tendencia y cualidades que hacen particular a una empresa, debe iniciar desde la dirección de esta, y ser trasladada a todos los colaboradores.

En su proceso de consolidación, la cultura organizacional perfilará ciertas características en cierto grado y así, será su efecto en el negocio. Las más comunes tienen que ver con el estímulo a los empleados hacia la innovación y la aceptación del riesgo; la importancia de que los empleados muestren precisión y asertividad con los detalles; la orientación de la administración hacia los resultados más que en los procedimientos; por el contrario, la toma de decisiones alrededor de las repercusiones en los clientes internos y externos; también, la organización de tareas por equipos de trabajo; la competitividad interna y; lo que se espera en cuanto al crecimiento y el *status quo*.

Efectos funcionales

- Reduce costos con menor rotación de personal.
- Define características clave de la organización en relación con las demás.
- Transmite un sentido de identidad a los colaboradores.
- Facilita la generación de compromiso colectivo por encima del individual.
- Mejora la estabilidad del sistema social.
- Brinda sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados.
- Disminuye la ambigüedad para el empleado.

Potenciales efectos disfuncionales

- Genera una barrera para el cambio ante una organización dinámica.
- Puede apoyar sesgos institucionales, ser insensible y/o discriminatoria.

- Dificulta procesos de fusión y adquisición con/de otras empresas.

Visión a largo plazo

En el proceso de creación o mejora de la cultura organizacional, es necesario referirse a elementos básicos que inciden directamente en las expectativas de los empresarios, sean emprendedores novatos o experimentados, y que a su vez marcará la pauta de efectividad de la estrategia de recursos humanos que se quiera reforzar en la compañía.

Prácticas de selección de personal. Se procura contratar a individuos que tengan el conocimiento, aptitudes y habilidades para realizar las tareas dentro del negocio. Este proceso es una oportunidad para la empresa de invalidar el ingreso de individuos con valores y potenciales actitudes incompatibles con la cultura organizacional que quiere construir.

La Dirección. Los precedentes y la tendencia de los directivos marcarán una línea de toma de decisiones que

incidirá directamente en la cultura de la organización.

Métodos de socialización. La empresa impregna su interés en la cultura organizacional en los procesos de inducción, retroalimentación en la tarea y la conducta, así como los procesos oficiales e informales de evaluación de desempeño. En la tarea de transmitir la cultura a los empleados, a su vez encontramos al menos 4 maneras de hacerlo:

I. *Historias.* Suelen contener la narrativa sobre los fundadores de la organización, violación de las reglas, éxitos soñados, reducciones de la fuerza la fuerza laboral, reubicación de empleados, reacción ante errores del pasado y dificultades organizacionales. Procuran mantener en el tiempo lo que para la empresa es importante.

II. *Rituales.* Secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzas los valores clave de la organización. Pueden ser frases, canciones, eventos, etc.

III. *Símbolos materiales.* Esto incluye un mensaje expresado a través de la infraestructura corporativa, los tipos de automóvil que usan los ejecutivos, tamaño y distribución de las oficinas, entre otros. Se enfatiza qué valores son importantes.

IV. *Lenguaje.* Términos únicos que desarrollan las organizaciones a través del tiempo y actúa como terminología denominador que une a los miembros de una cultura dada.

Dentro de cada empresa, se desencadenan condiciones y conductas en la producción, los procedimientos, el liderazgo y los colaboradores. Todo esto impulsa un sentido de pertenencia en el mercado, y marca un punto de referencia en cuanto a la manera de operar en relación con otras compañías. El comportamiento organizacional busca dirigir a los colaboradores y sus esfuerzos hacia un fin determinado que dé como resultado mayor eficiencia en los procesos de producción, y por ende en el rendimiento. Esta tendencia

organizacional es enmarcada por la cultura y el que los directivos hayan

establecido en la empresa.

Capítulo IV

Propuesta emprendimiento

Presentación

Aprovechando las oportunidades macro con las que cuenta Costa Rica, las potenciales habilidades académicas de la Maestría en Administración con énfasis en Recursos Humanos y, la experiencia laboral adquirida a lo largo de 10 años en el manejo y gestión de personal, se propone un emprendimiento de asesoría a las empresas para gestionar su personal en relación con la creación y aplicación de políticas internas de recursos humanos, resolución de conflictos, y manejo e interpretación de la ley laboral costarricense.

Para las pequeñas y medianas empresas, se estima que hay oportunidad de introducción de este servicio dado que las compañías que actualmente ofrecen servicios similares,

requieren de gran inversión por parte del oferente. Con regularidad, estas compañías tienen como producto estrella el entrenamiento y los procesos de selección y reclutamiento, más que la parte de asesoría en sí.

La diferenciación de este emprendimiento reside en el fundamento del servicio personalizado e inmediato, de tal manera que se ofrecería el pago de un honorario mensual el cual da derecho a ciertos tipos de asesoría, según el rango de contratación que la empresa haya optado. Inmediatez, actualidad y pragmatismo son los principios para el servicio ofrecido en esta idea de negocio.

Dentro de los paquetes de contratación, se incluirán opciones de contacto como línea 900 (gratuita para el usuario), número de emergencias (servicios más preferenciales),

contenidos base disponibles en la página web para referencia de los usuarios, contacto y actualización en temas relevantes vía boletín electrónica y Facebook.

Necesidades

- Alianza con profesional con experiencia en derecho laboral, específicamente.
- Realizar estudio formal de factibilidad.
- Priorizar las áreas de abordaje con el fin de elaborar contenidos base para los diferentes niveles de contratación y medios a utilizar en el contacto con los usuarios.
- Plantear un plan de negocios para el emprendimiento.

Validación por encuesta

- A través del instrumento de medición seleccionado, es necesario identificar:
- La relevancia de esta propuesta para profesionales de diferentes áreas que asumen puestos de

dirección, jefaturas y coordinación, en las cuales están involucrados en algún grado con manejo de personal. Asimismo, para empresas pequeñas y medianas que carezcan de departamentos formales para la gestión del personal.

- Los medios de contacto aplicables para el servicio de asesoría.
- Las competencias necesarias para ofrecer un servicio competitivo.

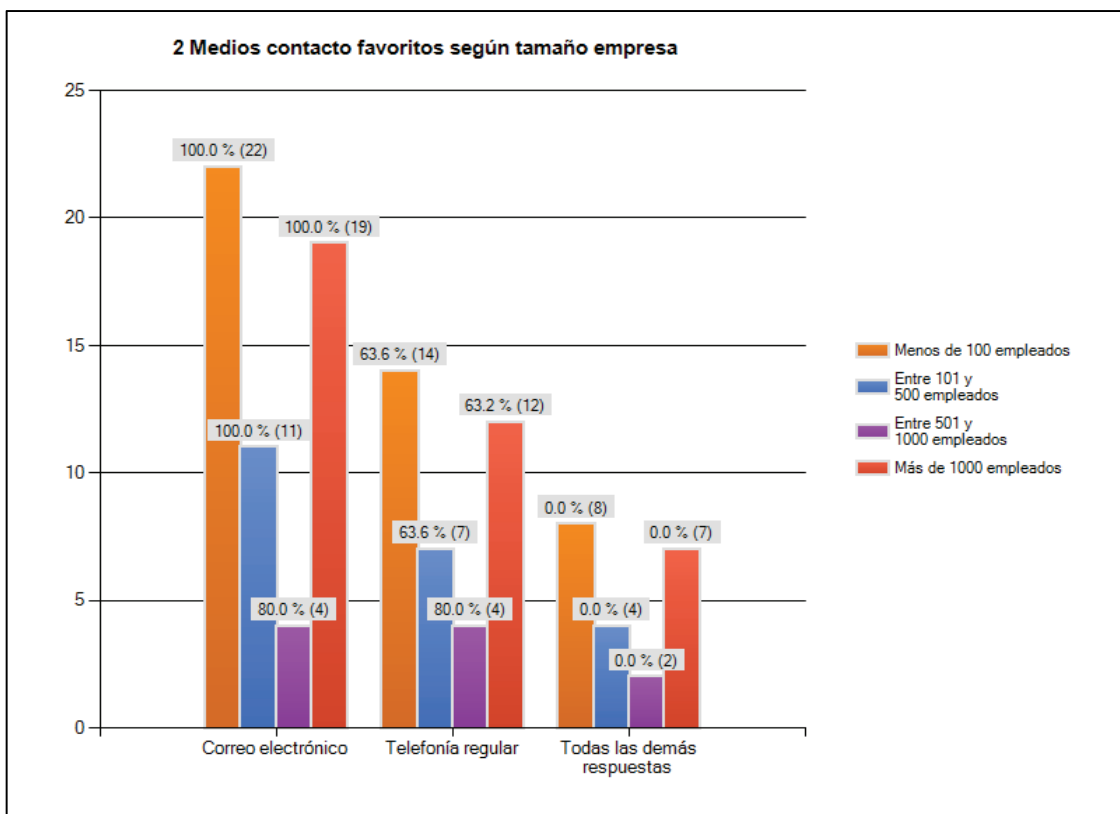
Análisis de resultados

De la muestra seleccionada, cerca del 72% equivalen a profesionales en puestos gerenciales o de jefatura y coordinación, es decir, los tomadores de decisiones referente a la gestión de las personas y los procesos (Véase en Anexos respuestas para pregunta 1); de este grupo, el 75% gestiona el personal por sí mismos, o tienen un departamento formal de recursos humanos, la comunicación interna representa un aspecto vital para completar los procesos de la empresa.

La mayoría de los encuestadores coinciden en que el correo electrónico y la telefonía regular son los medios ideales para establecer contacto con quienes les brindan servicios, 98% de preferencia como medio más útil y en segundo lugar un 65% de preferencia, respectivamente (Véase en Anexos respuestas para pregunta 2). Interesantemente, esta preferencia se mantiene sin distinción al tamaño de la empresa (Véase Gráfico 2).

En cuanto a la responsabilidad de gestión del personal y aplicación de políticas, los datos varían conforme el tamaño de la compañía (Véase Gráfico 3). En empresas con menos de 100 empleados, el manejo del personal recae sobre una sola persona; en empresas de 101-500 empleados y de 501-1000 empleados, el rol de un departamento de recursos humanos es mayor (más del 80% sumando ambos grupos).

Gráfico 2



Fuente: Elaboración propia.



A pesar de que en términos generales hay bastante satisfacción con la gestión actual, de igual forma el análisis por tamaño de empresa revela que existe mayor insatisfacción en los grupos de empresa de 101-500 y de más de 1000 empleados (Véase Cuadro 5), con un 46% y 37% de inconformidad, respectivamente. La percepción de los profesionales entrevistados es que la gestión del personal es bastante sólida en empresas entre 501 y 1000 colaboradores, un 80% de satisfacción; asimismo, las empresas pequeñas también muestran una percepción muy similar, con un 77%, más que las empresas de 101-500 colaboradores (54%) y de más de 1000 (63%).

Cuadro 4
Encargado gestión del personal por tamaño de empresa

	Menos de 100 empleados	Entre 101 y 500 empleados	Entre 501 y 1000 empleados	Más de 1000 empleados	Response Totals
Usted mismo	59.1% (13)	0.0% (0)	20.0% (1)	0.0% (0)	24.6% (14)
Departamento de Recursos Humanos	22.7% (5)	45.5% (5)	40.0% (2)	89.5% (17)	50.9% (29)
Delegado en jefaturas	13.6% (3)	45.5% (5)	40.0% (2)	10.5% (2)	21.1% (12)
Servicio contratado a terceros	4.5% (1)	9.1% (1)	0.0% (0)	0.0% (0)	3.5% (2)

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5
Satisfacción con gestión de RRHH actual por tamaño de empresa

	Menos de 100 empleados	Entre 101 y 500 empleados	Entre 501 y 1000 empleados	Más de 1000 empleados	Response Totals
Sí	77.3% (17)	54.5% (6)	80.0% (4)	63.2% (12)	68.4% (39)
No	22.7% (5)	45.5% (5)	20.0% (1)	36.8% (7)	31.6% (18)

Fuente: Elaboración propia.

Al analizar los resultados acerca de las competencias, se destaca que – según el valor promedio, siendo 2.5 el mayor puntaje- las 6 principales competencias profesionales requeridas en el profesional son las siguientes (Véase en Anexos desglose por grupo de competencias):

1. Aplicación de la tecnología con 2.47,
2. Flexibilidad con 2.45,
3. Mentoría y orientación con 2.32,
4. Gestión de las personas con 2.24,
5. Análisis financiero y planificación con 2.23 y,
6. Orientación hacia los resultados con 2.05.

En relación con los datos del Centro de Investigación de Recursos Humanos en Madrid –CIRH- (2002), se presentan importantes diferencias en la

evolución de las competencias requeridas para el profesional en esta área (Véase Cuadro 6). Sin duda alguna, el uso de las tecnologías es un factor que a través del tiempo y el desarrollo informático ha tomado mayor importancia en los perfiles laborales.

En la lista de las principales competencias que muestra la reciente pesquisa, resaltan la incorporación del uso de la tecnología y del análisis financiero y la planificación es un reflejo de la versatilidad que el profesional en RRHH debe desarrollar para compensar sus objetivos estratégicos, y una gestión adecuada de los colaboradores.

Cuadro 6
Comparación de competencias entre estudios

	Estudio CIRH (2002)	Encuesta (2011)
1	Comunicación efectiva	Aplicación tecnología
2	Aprendizaje continuo	Flexibilidad
3	Flexibilidad	Mentoría y orientación
4	Orientación hacia resultados	Gestión de las personas
5	Orientación hacia el cliente interno	Análisis financiero y planificación
6	Mentoría y orientación	Orientación hacia resultados

Fuente: Elaboración propia.

Ante la oferta de un nuevo servicio que compita con la solución presente con la cual gestionan su

personal, 84% encuestados están dispuestos a estudiar la posibilidad de contratar a una nueva empresa. Solamente un 16% señaló estar totalmente satisfecho y sin interés de valorar nuevas alternativas (Véase Cuadro 7).

Cuadro 7
Oportunidad de emprendimiento en empresas, según tamaño

	Menos de 100 empleados	Entre 101 y 500 empleados	Entre 501 y 1000 empleados	Más de 1000 empleados	Response Totals
Sí	95.5% (21)	72.7% (8)	80.0% (4)	78.9% (15)	84.2% (48)
No	4.5% (1)	27.3% (3)	20.0% (1)	21.1% (4)	15.8% (9)

Fuente: Elaboración propia.

Interesantemente, a pesar de que un 68% de las empresas de los encuestados están satisfechos con su gestión actual (Véase Cuadro 5), son igualmente los grupos de menos de 100 colaboradores y 501-1000 los mayores interesados en valorar una nueva opción de servicio para la gestión del personal (a pesar de tener los puntajes de satisfacción de su gestión actual).



Conclusiones

Como resultado del estudio realizado acerca de las oportunidades de emprendimiento y las condiciones actuales en Costa Rica, más la investigación de campo realizada por medio de la encuesta, se destacan las siguientes consideraciones finales.

ENTORNO PAÍS

- Costa Rica cuenta con condiciones sobresalientes en la región, las cuales, desde un punto de vista práctico, facilitan las oportunidades de nuevos emprendimientos.
- Sin embargo, también es justo considerar que las condiciones actuales deben ser mejoradas y dependen de la capacidad de desarrollo que el país demuestre, justamente a través del emprendimiento y crecimiento de la producción nacional.
- El uso de la tecnología es un elemento básico para el desarrollo empresarial. No es opcional, sino fundamental para la sobrevivencia en un entorno tan competitivo y dinámico como el de hoy.

- La evolución debe ser constante, con un énfasis en el aprendizaje y experiencia con el usuario/consumidor.
- La capacidad de innovación está estrictamente relacionada con la tecnología y la respuesta a servicios de atención al cliente de alta calidad, rápida respuesta, y mejora continua.

EMPREDIMIENTO-COMPETENCIAS

- El emprendimiento tiene un principal mercado potencial en empresas de menos de 100 empleados y, entre 501 y 1000 colaboradores. Los otros tamaños de empresa también revelan interés en valorar nuevos servicios, por lo que el servicio de asesoría tiene amplios rangos de acción secundarios.
- A pesar de que un alto porcentaje de las empresas tienen departamentos de recursos humanos (50%), existe anuencia para contratar servicios de consultoría en el área.
- Las competencias requeridas para desempeñarse competitivamente requieren de conocimiento y experiencia en el manejo de

tecnología, finanzas, y por supuesto de la gestión del personal, mentoría y habilidades para constante adaptación (flexibilidad).

- El perfil moderno demanda que el profesional pueda leer el ambiente laboral, interpretar las necesidades financieras de la empresa, y elaborar soluciones vanguardistas y rentables para el negocio.
- La empresa que logre equilibrar las necesidades del negocio y las de los colaboradores, construirá una sólida cultura organizacional que la consolidará, y mantendrá motivados a sus clientes internos.
- Es menester que el profesional en recursos humanos interprete objetivamente los planteamientos de la gerencia, y elabore respuestas asertivas para la comunicación y gestión de los colaboradores. Para esto, el uso de la tecnología le permitirá redimir el tiempo y hacer un mejor uso de la información.
- La competitividad individual y a nivel de país necesita la combinación de una actitud proactiva, un

entendimiento del rumbo a seguir, un plan de acción y un énfasis en la productividad y el emprendimiento que a su vez propicien en el mediano y largo plazo cambios que contribuyan al desarrollo sostenible de Costa Rica.

ANÁLISIS DEL ESTUDIO

- El estudio tuvo un alcance limitado en cuanto al estudio de la percepción de los encuestados acerca de las características que enmarcan el desempeño de la gestión de recursos humanos actual.
- En un futuro, el estudio puede enfocarse más en un determinado grupo de PYMES, con el fin de elaborar una propuesta estrictamente para este sector.
- Además, debe considerarse la percepción de los colaboradores en el estudio del impacto de la cultura organizacional, y a su vez equilibrar los datos obtenidos por la referencia de quienes representan al empleador.



Bibliografía

Banco Interamericano de Desarrollo (BID); Kantis, H. (2004). *Desarrollo Emprendedor*. Recuperado el 20 de agosto de 2011, de www.iadb.org/document.cfm?id=829131

Chiavenato, Idalberto. (2002). *Gestión del talento humano*. (1era. edición). Bogotá: McGraw Hill.

Doing Business. (2011). *Costa Rica*. Recuperado el 20 de agosto de 2011, de <http://doingbusiness.org/data/exploreconomies/costa-rica>.

Global Entrepreneurship Monitor. *2010 Global Report*. Recuperado el 20 de agosto de 2011, de <http://www.gemconsortium.org/download/1315450453965/GEM%20GLOBAL%20REPORT%202010rev.pdf>

Núñez, Alberto. *La competitividad de un país*. (2003, 26 de junio). Recuperado el 20 de agosto de 2011, de http://www.degerencia.com/articulo/la_competitividad_de_un_pais

Observatorio de MiPYMES. (2008). *Información y conocimiento para la*

competitividad sostenible de las MiPYMES. Recuperado el 20 de agosto de 2011, de <http://www.uned.ac.cr/omipymes/documentos/diagnostico.pdf>

Portal de Relaciones Públicas. Relaciones Públicas. Identidad corporativa. Recuperado el 20 de agosto de 2011, de <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

Robbins, S. Timothy A. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ª ed.). México: Pearson Educación.

United Nations Statistics Division. (2009, 8 de julio). *Public expenditure on education as % of GDP*. Recuperado el 10 de agosto de 2011, de http://data.un.org/Data.aspx?d=UNESCO&f=series%3AXGDP_FSGOV

World Economic Forum. (2011-2012). *The Global Competitiveness Report*. Recuperado el 7 de septiembre de 2011, de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf