

COMPETENCIAS REQUERIDAS EN LOS ENCARGADOS DE RECURSOS HUMANOS PARA EL DESEMPEÑO EFICAZ EN EMPRESAS INDUSTRIALES DE CALI, COLOMBIA

AIDA FLORENCIA MEDINA LORZA*

Candidata a Doctorado en Dirección de Empresas y Estrategia, Universidad de Valencia, España.

Máster en Psicología Organizacional y del trabajo de la Universidad del Valle.

Profesora tiempo completo Universidad Icesi, Colombia.

Dirigir correspondencia a: Universidad Icesi, Calle 18 No. 122-135, Cali, Colombia.

afmedina@icesi.edu.co

DELIO IGNACIO CASTAÑEDA ZAPATA.

Candidato a Doctor en Comportamiento Organizacional, Universidad Autónoma de Madrid, España.

Magíster en Educación con énfasis organizacional, Universidad de Manchester, Inglaterra.

Profesor de Administración de la Universidad Javeriana en Bogotá, Director de la Maestría en Psicología área organizacional y del trabajo de la Universidad Católica de Colombia, Colombia.

dicastaneda@gmail.com

Fecha de recepción: 12-02-2009

Fecha de corrección: 04-03-2010

Fecha de aceptación: 13-04-2010

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo identificar, cuáles son las competencias requeridas en los encargados de la gestión de recursos humanos (EGRH), que facilitan su desempeño eficaz, en empresas del sector industrial de la ciudad de Cali, Colombia. El estudio se enmarcó dentro de la investigación cualitativa, la cual se caracteriza por ser interactiva y reflexiva. Los participantes del estudio fueron 14 personas, de los cuales 7 eran EGRH y 7 sus jefes, con quienes se realizaron entrevistas en profundidad. De acuerdo con los resultados, los participantes coincidieron en que la competencia más requerida por los EGRH es el entendimiento del negocio. Estos hallazgos concuerdan con los resultados de estudios recientes como el de Brockbank y Ulrich (2006).

PALABRAS CLAVE

Competencias, recursos humanos, perfil por competencias.

Clasificación JEL: 015

* Autor para correspondencia.

ABSTRACT

Competencies required from human resources managers to ensure their effective performance at industrial manufacturing companies in Cali

The objective of this research study was to identify the required competencies that facilitate the effective performance of human resource managers (HRMs) at industrial manufacturing companies in Cali, Colombia. This qualitative research followed an interactive, well thought-out methodology. All together there were 14 participants, 7 of who are HRM and the remaining 7 their bosses who were all interviewed in depth. According to the results of the interviews, the participants agreed that the most required competency for HRMs was having an understanding of the business. These findings are consistent with the results of recent studies such as one by Brockbank and Ulrich (2006).

KEYWORDS

Competencies, human resources, competency-based profile.

RESUMO

Qualificações exigidas aos gerentes de recursos humanos para um desempenho eficaz das empresas industriais em Cali

O presente trabalho de investigação teve como objetivo identificar quais são as competências exigidas aos responsáveis pela gestão de recursos humanos (GRH), que facilitam seu desempenho eficaz em empresas do setor industrial da cidade de Cali, Colômbia. O estudo foi enquadrado na pesquisa qualitativa, a qual se caracteriza por ser interativa e reflexiva. Participaram do estudo 14 pessoas, das quais 7 eram GRH e 7 eram seus chefes, com os quais foram realizadas entrevistas em profundidade. De acordo com os resultados, os participantes concordaram em que a competência mais necessária para os GRH é o entendimento do negócio. Estes resultados são consistentes com os resultados de estudos recentes como o de Brockbank e Ulrich (2006).

PALAVRAS CHAVE

Competências, recursos humanos, perfil por competências.

INTRODUCCIÓN

Desde la publicación de McClelland en 1973 sobre competencias, los esfuerzos de investigadores y líderes en las organizaciones han estado dirigidos a identificar de qué depende que un trabajador, en un contexto particular, tenga un desempeño superior (Castañeda, 2009). De esta forma, la gestión por competencias contribuye a que una organización pueda ejecutar el plan de negocios y lograr sus retos (Kahane, 2008).

Actualmente en Colombia se utilizan diferentes nombres para el cargo que identifica a los profesionales que se encargan de procesos como selección, capacitación, evaluación, bienestar y programas de incentivos de los trabajadores de una empresa. Las diferencias se explican tanto por el nivel de desarrollo de las entidades, como por las tendencias conceptuales. Algunos ejemplos son los cargos de Director de recursos humanos, Jefe de gestión humana y Coordinador de talento humano.

En esta investigación se ha optado por un nombre genérico, el Encargado de la Gestión de los Recursos Humanos (EGRH), y se ha escogido un sector, el industrial, para indagar sobre las competencias que deben tener estos profesionales para el desempeño de sus cargos de manera exitosa. La investigación se realizó desde la perspectiva de los EGRH, como la de sus jefes, a través de una metodología cualitativa, en la ciudad de Cali.

I. ANTECEDENTES

Las personas encargadas de la gestión de recursos humanos (EGRH) ocupan hoy un lugar central en las organizaciones, debido a que son los

individuos los que influyen directamente en la eficiencia de los procesos y por ende en los resultados organizacionales (Exley y Legge, 2001). Como lo ilustró Derven (2008), el santo grial de Recursos Humanos (RR.HH.) ha sido el convertirse en aliado estratégico del negocio. Para Calderón (2006), la relevancia del dirigente de RR.HH. ha estado en la capacidad de diseñar e implementar prácticas para aumentar el rendimiento de los empleados y de esta forma influir en el logro de los objetivos de la alta gerencia.

Como una consecuencia de lo anterior, y dados los cambios que ha tenido el mundo de las organizaciones en un contexto globalizado, se hace necesario que los EGRH dediquen menos tiempo a funciones operativas y más a conocer las realidades externas del negocio y actuar como socio estratégico en la organización (Brockbank y Ulrich, 2002). Hewitt y Lesser (2007) sugirieron que en un mundo globalizado, los EGRH deben tener las competencias para tomar decisiones basadas en hechos sobre la fuerza de trabajo, así como para analizar la información del capital humano y desarrollar *insights* sobre la demografía corporativa.

En relación con lo anterior, Wright, Dunford y Snell (2001), citados por Ramlall (2006), hicieron énfasis en la importancia que tiene para las organizaciones contar con prácticas de RR.HH. que contribuyan a obtener un alto desempeño y que posicionen a las personas como fuente de ventaja competitiva. Algunas disciplinas, entre ellas la psicología organizacional, se han preocupado por incrementar la eficiencia, la productividad, y en general, el logro de objetivos de las or-

ganizaciones a través de las personas que laboran en ellas (Prilleltensky, 1994).

Sin embargo, la gestión de recursos humanos, y por ende los EGRH, se encuentran ante una realidad ambigua. Por un lado se plantea que su función es fundamental para el desarrollo organizacional y que su trabajo está muy cercano al corazón de los negocios (Albizu y Landeta, 2001; Calderón, 2006; Gowler, Legge y Clegg, 1993; HayGroup, 1996; Rodrigo, 2000; Wright y McMahan, 1992; Vara, 1999). A la vez, en algunas organizaciones se percibe a los EGRH como trabajadores sin propósito claro, con problemas de confianza, carentes de herramientas para impactar positivamente al objetivo del negocio y que reducen su función a trabajos operativos (Exley y Legge, 2001).

Ante este panorama de paradojas en las que se desenvuelven los EGRH y de las exigencias transformadas para su perfil, es necesario para las organizaciones contar con EGRH competentes, capaces de desempeñar roles que generen un valor estratégico para la compañía y al mismo tiempo puedan hacerse cargo de procesos operativos, caracterizados como de alta cualificación y que puedan dar respuestas tanto a los retos planteados anteriormente, como a las contradicciones en las que se ven envueltos.

Por lo anterior cobra importancia el presente estudio, que identificó las competencias que requieren los EGRH para dar respuestas a las exigencias organizacionales en los contextos actuales caracterizados por los planteamientos plasmados anteriormente.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta que el interés de la investigación se enfoca en la posibilidad de identificar las competencias que permiten que los EGRH sean eficaces en los contextos organizacionales actuales, donde los requerimientos en su gestión cambian a un ritmo imprevisible, y en donde su rol sigue mostrándose paradójico, así como los ambientes en los que se mueve, se da paso a la formulación del problema a partir de los siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las competencias requeridas en EGRH de empresas del sector industrial de la ciudad de Cali que facilitan su desempeño eficaz y el manejo de paradojas y contradicciones propias de su papel para responder a las expectativas del negocio?

¿Coinciden las percepciones que tienen los EGRH sobre las competencias para un desempeño efectivo en su cargo con las percepciones de sus jefes?

Una vez planteado el problema de investigación, a continuación se presentan el objetivo general y los específicos de la investigación.

2.1. Objetivo general

Identificar cuáles son las competencias requeridas en EGRH de empresas del sector industrial de la ciudad de Cali, que facilitan su desempeño eficaz y el manejo de paradojas y contradicciones propias de su papel, respondiendo a las expectativas del negocio.

2.2. Objetivos específicos

- Describir las competencias individuales que requieren los

EGRH, según lo planteado por jefes y EGRH de empresas del sector industrial en la ciudad de Cali, que facilitan su desempeño eficaz y el manejo de paradojas y contradicciones propias de su papel, respondiendo a las expectativas del negocio.

- Describir las competencias relacionales que requieren los EGRH, según lo planteado por jefes y EGRH de empresas del sector industrial en la ciudad de Cali, que facilitan su desempeño eficaz y el manejo de paradojas y contradicciones propias de su papel, respondiendo a las expectativas del negocio.
- Analizar la brecha a nivel de competencias requeridas entre lo planteado por los EGRH y sus jefes, para desempeñarse eficazmente manejando las paradojas y contradicciones propias de su papel y responder a las expectativas del negocio.
- Proponer elementos de discusión del problema planteado a la luz de la psicología organizacional y del trabajo como disciplina o campo de aplicación.

3. MARCOTEÓRICO

3.1. Ámbito de acción de los recursos humanos

Los empleados han sido considerados el mayor recurso de una organización, ya que son ellos quienes adquieren, adaptan y utilizan los recursos restantes en la búsqueda de objetivos y metas organizacionales. El equilibrio y el bienestar de una organización recaen, en buena medida, en las decisiones que los EGRH to-

men sobre las personas que trabajan en ellas (Amit y Schoemaker, 1993; Porter, 1996).

Como lo expresaron Bohlander, Snell y Sherman (2001), aunque las personas siempre han sido fundamentales para las organizaciones, en la actualidad han adquirido un rol aún más importante en la creación corporativa de ventajas competitivas, y los EGRH son preponderantes en esta labor. Sin embargo, no siempre fue así. Las oficinas de RR.HH. han venido evolucionando en su quehacer, desde los tiempos en los que se dedicaban únicamente a la administración de personal, dando prelación al proceso contractual y disciplinario, a los tiempos actuales, en los cuales hay preocupación por armonizar las competencias de los trabajadores y los objetivos organizacionales.

A finales del siglo XX, Rothwell, Prescott y Taylor (1998), con base en los resultados de un cuestionario, identificaron las siguientes tendencias en recursos humanos para el siglo XXI: cambios tecnológicos, mayor globalización, contención de costos, incremento en la importancia del capital basado en conocimiento e incremento en la velocidad del cambio. En el año 2005, en una investigación realizada por Rampat (2005), se identificaron las siguientes barreras para que las oficinas de RR.HH. respondieran a los retos del nuevo siglo: carencia de las habilidades requeridas en los responsables de la función de recursos humanos, falencias de soporte tecnológico, baja deseabilidad para enfrentar la complejidad de los procesos y asumir riesgos, dificultades burocráticas y falta de respaldo de la alta gerencia.

De acuerdo con Rothwell, Prescott y Taylor (2008), en la actualidad el campo de los RR.HH. debe ser sensible en su gestión a los siguientes elementos: cultura, entorno de negocios, estrategia, necesidades del talento, capital humano e innovación y finalmente competencias. Por lo anterior, cobra importancia en el presente estudio, identificar las competencias que requieren los EGRH para dar respuestas a las exigencias organizacionales actuales.

3.2. El entorno de las competencias

La etimología del término competencia tiene que ver con el verbo latino *competer* (ir al encuentro de una cosa, encontrarse), que a finales del siglo XV vino a significar *pertenecer a*, dando lugar al sustantivo competencia y al adjetivo competente, para indicar apto o adecuado. Desde el punto de vista conceptual, el término competencia fue popularizado inicialmente por McClelland (1973), quien lo diferenció del concepto de aptitud y lo ligó con la identificación de las características de quienes son exitosos en un cargo.

No existe consenso en los componentes de una competencia (Hirata, 1997). Algunos autores definen las competencias a partir de comportamientos, mientras que otros lo hacen a partir de conocimientos, habilidades y otras características. A continuación, se presentan algunas aproximaciones al término competencia.

Fundamentos teóricos

Quin, Faerman, Thompson y Mcgrath (1990), definieron las competencias en función de conocimientos y habilidades para desempeñar una

tarea o un rol de forma apropiada. Brockbank, Ulrich, Yeung y Lake (1995), señalaron que las competencias son conocimientos, destrezas y habilidades demostrados por un individuo, que añaden valor a una organización. Para Fleury y Fleury (2001), la competencia es un saber responsable y reconocido, que implica movilizar conocimientos, recursos y habilidades que agreguen valor económico a la organización y valor social al individuo.

De otro lado, las competencias se relacionan con un conjunto de conductas que producen efectividad dentro de un contexto (Woodall y Winstanley, 1998). En este sentido Levy-Leboyer (2001), señaló que las competencias son repertorios de comportamientos que unas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Woodruffe (1993), aseveró que las competencias son conjuntos de patrones o pautas de conductas que se requieren para un desempeño eficaz de las tareas y funciones de un puesto de trabajo. De una forma más amplia Arnold y McKenzie (1992), plantearon que las competencias son conocimientos, habilidades y conductas transferibles al contexto específico de la organización.

Para Boyatzis (1982), las competencias son una amalgama de motivos, rasgos, conocimientos, habilidades y aspectos de la auto-imagen que se relacionan con un desempeño efectivo en el trabajo. Castro (2004) sugirió adicionar el componente actitudinal y valorativo (saber ser), el cual incide sobre los resultados de la acción.

En línea con lo anterior, las competencias no son reducibles ni al

saber, ni al saber-hacer, por tanto no son asimilables a lo adquirido en formación. Poseer unas capacidades no significa ser competente. Es decir, la competencia no reside en los recursos (capacidades), sino en la movilización misma de los recursos. Para ser competente es necesario poner en juego el repertorio de recursos. Saber no es sólo poseer sino utilizar (Gilbert y Parlier, 1992; Le Boterf, 2001).

Como lo resaltó Le Boterf (2001), las cualidades o elementos que posee una persona para desarrollar una tarea, no garantizan que ella pueda cumplir con una labor determinada. Las competencias implican un saber hacer y un saber actuar en situación de trabajo. Por otro lado, el individuo está en un proceso permanente de desarrollo de sus competencias actuales y adquisición de nuevas competencias (Escobar, 2005).

Dado que las competencias están estrechamente relacionadas con poner en práctica los recursos del saber en un ambiente organizacional concreto (Levy-Leboyer, 1996, 2001), ellas permiten evaluar el rendimiento de las personas en su trabajo, y a la vez anticipar el desempeño de un trabajador en la realización de una tarea (Spencer y Spencer, 1993).

Pinto (2007), en un estudio realizado con treinta pequeñas empresas del Urola Medio en el País Vasco, España, encontró que en estas organizaciones existía una carencia de competencias organizacionales para la conversión de conocimiento tácito en explícito y recomendó el desarrollo de competencias en los trabajadores para maximizar la eficiencia de procesos.

Ducci (1997) planteó que existen dos tipos de competencias. La primera, las competencias técnicas están relacionadas con las habilidades específicas implicadas en el desempeño correcto en un área funcional específica. La segunda, las competencias generales se refieren a las características o habilidades del comportamiento global del sujeto en el trabajo, y no están ligadas directamente con una actividad particular ni con un entorno estable.

Levy-Leboyer (1992) estableció una distinción análoga. Por un lado están las competencias particulares, que corresponden a las actividades, estrategias y cultura de la empresa; por otro lado, las competencias universales que son útiles de manera general en diferentes contextos. Saracho (2003), planteó la distinción entre competencias percibidas y atribuidas (de índole subjetiva), competencias observables y medibles (de índole objetiva) y competencias contrastables y certificables (de índole institucional).

Por su parte, Varela y Bedoya (2006), en el contexto de la formación de empresarios, propusieron dos tipos de competencias. En primer lugar, las competencias de conocimiento, las cuales tienen que ver con los conocimientos que se requieren para el desarrollo de la empresa, y en segundo lugar las competencias personales, entendidas como las habilidades, comportamientos, actitudes y valores que hacen a un empresario exitoso.

En la presente investigación se adoptará la definición de Levy-Leboyer (2001), para quien competencias tiene que ver con la capacidad para realizar roles y situaciones de trabajo a los niveles requeridos en el empleo.

Se incluyen la anticipación de problemas, la evaluación de las consecuencias del trabajo y la facultad de participar activamente en la mejora de la producción.

Algunos estudios empíricos

A continuación, se presentan algunos estudios que ilustran las competencias que tienen o deben tener los EGRH.

Brockbank y Ulrich (2006), realizaron un estudio sobre las competencias que marcan la diferencia en las áreas de RR.HH., el cual está basado en la encuesta quinquenal que hace la Business School de la Universidad de Michigan con profesionales de RR.HH., clientes y directivos. A partir de los resultados se identificaron cinco competencias significativas: contribución estratégica, credibilidad personal, conocimiento del negocio, entrega de RR.HH. y tecnología de RR.HH.. La competencia que tuvo mayor impacto fue la contribución estratégica, la cual a su vez se encuentra conformada por cuatro categorías: gestión de la cultura, cambio rápido, toma de decisiones estratégicas y conectividad con el mercado.

Liquidano (2006) efectuó un estudio con 219 EGRH, en empresas de Aguascalientes-México, en el que se identificó la relevancia de competencias técnicas y conductuales. Las competencias técnicas más significativas fueron el conocimiento de leyes laborales, el manejo de herramientas informáticas y administración. Las competencias conductuales más frecuentemente reportadas fueron: la guía a compañeros y subordinados, la cooperación con el personal y la tolerancia en situaciones críticas.

Álvarez, Gómez y Ratto (2004), aplicaron un cuestionario a gerentes de empresa, jefes y consultores sobre las competencias requeridas por el mercado laboral chileno de parte de los psicólogos laborales-organizacionales. La competencia más destacada fue la innovación. Otras competencias relevantes fueron el trabajo en equipo, la confianza y la visión global del negocio. La investigación recomendó desarrollar en los estudiantes las competencias de análisis-evaluación de problemas, conocimientos técnico-profesionales, colaboración, desarrollo de alianzas, compromiso, planificación, organización y toma de decisiones.

Por otro lado, la Universidad Complutense de Madrid (2002), hizo un estudio en España con directivos de empresa, en el que los participantes puntuaron en una lista de competencias, aquellas que consideraron de mayor importancia para los EGRH. Estas competencias fueron: comunicación efectiva, visión integrada, aprendizaje continuo, flexibilidad, orientación a resultados, orientación al cliente interno, coaching y orientación, y trabajo en equipo. Las competencias que recibieron una menor puntuación fueron la integración socio cultural, las relaciones profesionales, análisis financiero y la planificación de RR.HH.

Moreno, Pelayo y Vargas (2004), esbozaron las competencias que son fundamentales en los EGRH, que corresponden al análisis del comportamiento humano, promoción del alto desempeño, alineamiento de las prácticas de RR.HH. y de ellas con la estrategia organizacional, valoración de la efectividad de inversiones en RR.HH. y adaptación.

Marín, Berrocal y Sanz (2003) realizaron un estudio en España para identificar las competencias que requieren los EGRH. Los resultados señalaron seis competencias fundamentales; trabajo en equipo, orientación al cliente, planificación-organización, comunicación, flexibilidad y colaboración.

Ramlall (2006), en un estudio con 224 profesionales de RR.HH. de la región noroeste de los Estados Unidos, encontró que el 60% de su tiempo lo dedican a actividades transaccionales y operativas. Las competencias que se destacaron en el estudio por su frecuencia fueron, el conocimiento del negocio y la contribución estratégica.

En Colombia, específicamente en el Valle del Cauca, Celiberti y Martínez (2000) encontraron que el perfil de competencias del psicólogo con énfasis organizacional, muestra un patrón caracterizado principalmente por competencias tales como pensamiento estratégico, iniciativa, confiabilidad, conocimiento profesional y relaciones interpersonales.

Con todo lo anterior, se puede afirmar que en los últimos años se ha dado un cambio en el contenido y en la estructuración del rol del personal EGRH y en el estatus que éste ha ido adquiriendo. Las funciones tradicionalmente asignadas a los EGRH, ahora se comparten con la línea media y la alta dirección de las organizaciones (Valle, Martín, Romero y Dolan, 2000). Por otro lado, no existe una manera única de evaluar el valor que añaden los RR.HH. a los procesos organizacionales (Calderón, 2006). De esta forma, los EGRH están siendo sometidos a una presión cada vez mayor para repensar, redefinir y

revaluar sus roles en los contextos en los que se desenvuelven. Cuando en las organizaciones se considera que no se requiere de un conocimiento y una habilidad singular para dirigir personas, la función de RR.HH. podría ser asumida por otras dependencias (De la Vega, 1998; Kamoche, 1996).

La necesidad de aportar valor al negocio, se convierte en un dilema en la práctica cotidiana de los EGRH, pues ellos no cuentan con mecanismos para evidenciar cómo las prácticas de gestión con las personas contribuyen a la estrategia de la organización, como lo expresaron Exley y Legge (2001), porque los seres humanos no se gestionan como los objetos.

En este orden de ideas, Brockbank y Ulrich (2006) propusieron cinco factores clave del trabajo de los EGRH: Conocer las realidades externas del negocio (tecnología, economía, globalización y demografía) y conectarlas con su trabajo diario; familiarizarse tanto con las realidades del mundo exterior como con la manera en que las acciones de los trabajadores contribuyen a la empresa a competir en este contexto cambiante, servir a los clientes internos y externos, definir las prácticas de RR.HH., planificación estratégica de RR.HH. para alinearse al negocio y asegurar la profesionalidad del talento humano.

El panorama del contexto de EGRH que se viene presentando en esta revisión, permite validar la importancia de preguntarse ¿cuáles son las competencias que se les exigen en la práctica a estos empleados que, entre otros, reclutan y seleccionan trabajadores y se encargan de aspectos operativos y estratégicos para dar respuesta al negocio a partir de personas?

4. METODOLOGÍA DE TRABAJO

4.1. Tipo de estudio

El estudio se enmarcó dentro de la investigación cualitativa, la cual se caracteriza básicamente por ser interactiva y reflexiva. (Hernández, Fernández y Baptista, 2007). En un estudio cualitativo es posible acceder desde casos particulares, a la manera como los participantes se manifiestan a través de sus discursos y reportes, al igual que mediante las conductas clave que configuran la base de la identificación y caracterización de sus competencias profesionales.

4.2. Participantes

Los sujetos que participaron fueron 14, de los cuales 7 eran EGRH y 7 sus respectivos jefes. En el estudio se incluyeron personas EGRH, independientemente de la denominación del cargo en la organización (Jefe de Recursos Humanos, Generalista de Recursos Humanos, Gerente de Recursos Humanos, entre otros). Todos los participantes tenían roles relacionados con la gestión de recursos humanos, tales como: selección, reclutamiento, desarrollo, entrenamiento, gestión de la socialización, diseño de planes de seguridad y recompensa de los empleados (Gowler y Legge, 2001).

Se realizaron entrevistas en profundidad a todos los participantes, quienes pertenecían a grandes empresas del sector industrial de la ciudad de Cali, Colombia. Se consideraron como grandes empresas, aquellas en donde laboran más de 200 trabajadores, de

acuerdo con lo establecido por la Ley 590 de 2000.¹

4.3. Técnicas de recolección de la información

En la primera fase se realizó la revisión documental de los textos e investigaciones realizadas que brindaron información relevante sobre el papel, las funciones y competencias de los EGRH, a partir de lo cual se diseñó una guía de categorías, donde se trabajó desde dos dimensiones, individual y relacional. Siendo la dimensión individual concerniente a todas aquellas competencias inherentes al individuo, y que forman parte de su individualidad independiente de la esfera donde se desenvuelve (familiar, laboral, social, entre otros). La dimensión relacional fue definida como aquella donde el sujeto pone en juego sus competencias para interactuar con otros y que son necesarias para una buena ejecución.

De cada una de las dimensiones se establecieron categorías—lista de competencias— las cuales fueron validadas por expertos para el posterior análisis de la información. Para la dimensión individual, se tuvo en cuenta el auto concepto sólido, la confiabilidad, el pensamiento estratégico, el entendimiento del negocio y la iniciativa. Y para la dimensión relacional, se tuvieron en cuenta las categorías de relaciones interpersonales, trabajo en equipo, influencia y comunicación.

En la segunda fase, se diseñó la guía semiestructurada para las entrevistas a ser aplicadas a los EGRH y a

1 La Ley 590 de 2000 por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas. Congreso de Colombia.

sus respectivos jefes. Se consideró este tipo de entrevista como la más adecuada para este estudio, ya que se caracteriza por definir previamente el conjunto de tópicos que se deben abordar, aunque hay libertad para formular y dirigir las preguntas de la manera más conveniente, teniendo en cuenta que se deben tratar los mismos temas con todas las personas

y garantizar que se recolecte la misma información, con base en las categorías analíticas.

El Instrumento: La entrevista se organizó a partir de las dimensiones individual y relacional, y las categorías de análisis de cada una de las dimensiones. Se realizaron entrevistas a cada uno de los sujetos de estudio. Se adjunta modelo guía (Tabla 1).

Tabla 1. Modelo de preguntas detonantes para evidenciar indicadores comportamentales acorde a cada categoría.

	Dimensión individual	Preguntas detonantes
Categoría	Indicadores comportamentales	
A. Autoconcepto sólido	1. Evidencia equilibrio en la expresión de sus emociones 2. Reconoce sus capacidades 3. Se da cuenta que tiene competencias por mejorar 4. Habla bien de sí mismo	1. ¿Para usted qué son las competencias? 2. ¿Cómo las define? 3. ¿Cuáles cree que son las competencias que debe tener el EGRH hoy día? ¿Por qué? 4. ¿Cuáles cree usted que tienen los EGRH y en cuáles existen falencias? ¿Por qué?
B. Confiabilidad	5. Cumple con los objetivos, tareas y promesas que plantea 6. La gente la busca porque es una persona confiable 7. Toma decisiones acertadamente 8. Establece credibilidad al relacionarse con los demás en un proyecto de cambio 9. Actúa consecuentemente con sus pensamientos y valores	
C. Pensamiento estratégico	10. Elabora una planeación minuciosa de su trabajo y la de su equipo para lograr resultados 11. Define los indicadores de gestión de su área y propios 12. Compara sus observaciones con fuentes de información variada 13. Se anticipa a los problemas y necesidades o cambios y provee soluciones a ellos	
D. Entendimiento del negocio	14. Posee un conocimiento interno del negocio y cómo cada área impacta la estrategia 15. Posee un conocimiento del negocio en relación con los cambios del contexto y la competencia 16. Conoce las metas de la organización y los resultados de ella 17. Toma en cuenta el entorno interno y externo para la toma de decisiones	
E. Iniciativa	18. Genera ideas nuevas y explora alternativas más eficaces para la solución de problemas 19. Incorpora nuevos conocimientos a su trabajo 20. Es capaz de asumir riesgos	

(Continúa)

Tabla 1. Modelo de preguntas detonantes para evidenciar indicadores comportamentales acorde a cada categoría (cont.)

	Dimensión relacional	Preguntas detonantes
Categoría	Indicadores comportamentales	
F. Relaciones interpersonales	21. Establece un equilibrio entre las dimensiones personal y laboral en las interacciones con otras personas. 22. Llega a acuerdos en diferentes situaciones 23. Tiene en cuenta las expectativas y necesidades de los otros al relacionarse 24. Establece redes o contactos	
G. Trabajo en equipo	25. Tiene en cuenta las ideas y sugerencias de los miembros de su equipo 26. Es capaz de trabajar en equipo con diferentes personas de la organización 27. Puede trabajar y hacer que otros trabajen en equipo en diferentes niveles de proyectos	
H. Influencia	28 Crea un impacto positivo sobre los otros 29. Argumenta sus ideas y es capaz de influir en el otro. 30. Identifica las personas que toman decisiones para influir en ellas y generar cambios	
I. Comunicación	31. Mantiene una comunicación que favorece las relaciones en su trabajo 32. Muestra riqueza y fluidez verbal 33. Capacidad de síntesis 34. Buena sintaxis y ortografía en la producción escrita 35. Conocimiento de avance tecnológico 36. Conocimiento de idiomas	
M. Orientación al cliente	37. Escucha y atiende los problemas y quejas de los clientes y plantea soluciones 38. Reconoce y expresa la importancia de satisfacer las necesidades del cliente 39. Realiza acciones proactivas para la detección de las necesidades de los clientes. 40. Establece buenas relaciones de comunicación con los clientes	

En una tercera fase, se contactaron a EGRH y sus jefes para invitarlos a participar en la investigación. Se realizaron dos entrevistas piloto, una con un EGRH y la otra con su jefe. Con base en la información suministrada se ajustaron el sistema categorial y la situación de entrevista.

Para finalizar la última fase, la cuarta, se recolectó la información a partir del desarrollo de las entrevistas en profundidad a los 14 participantes (7 EGRH y sus respectivos jefes). La

muestra fue incidental y obtenida de empresas con sujetos que cumplían con los criterios mencionados anteriormente. Todas las entrevistas se grabaron en audio con la previa autorización de los participantes. El tiempo del desarrollo de las entrevistas varió, entre 45 minutos, a 1 hora y 30 minutos. Todas las entrevistas, a excepción de una, fueron realizadas en el lugar de trabajo con cita previa.

Las características de la muestra están contenidas en la Tabla 2.

Tabla 2. Características de los participantes de la investigación

Cargo	Empresa	No. Empleados	Sector	Ubicación	Edad	Sexo	Profesión
Encargado RR.HH.	Nacional	400	Industrial	Cali	30-35	M	Psicólogo
Gerente General	Nacional	400	Industrial	Cali	40-45	M	Ingeniero Industrial
Encargado RR.HH.	Nacional	300	Industrial	Palmira	45-50	F	Psicóloga
Gerente General	Nacional	300	Industrial	Palmira	50-55	M	Ingeniero Industrial
Encargado RR.HH.	Nacional	250	Industrial	Cali	40-45	F	Psicóloga
Secretaria Gral y Administrativa	Nacional	250	Industrial	Cali	40-45	F	Abogada
Gerente de RR.HH.	Multinacional	400	Industrial	Cali	40-45	M	Ingeniero Industrial
Gerente General	Multinacional	400	Industrial	Cali	45-50	M	Ingeniero Industrial
Gerente de RR.HH.	Multinacional	300	Industrial	Zona Franca	35-40	F	Psicóloga
Gerente General	Multinacional	300	Industrial	Zona Franca	50-55	M	Ingeniero Industrial
Encargado RR.HH.	Multinacional	350	Industrial	Zona Franca	35-45	F	Psicóloga
Gerente General	Multinacional	350	Industrial	Zona Franca	45-50	M	Ingeniero Industrial
Gerente de RR.HH.	Multinacional	450	Industrial	Cali	35-45	F	Psicóloga
Gerente General	Multinacional	450	Industrial	Cali	40-45	M	Economista

4.4. Soporte para el procesamiento de la información

La información obtenida en las entrevistas se transcribió y se organizó haciendo uso del software *Ethnograph*, destinado al análisis cualitativo de información (licencia de la Universidad Icesi, 2008). Todas las entrevistas pasaron por la revisión de tres jueces, personas entrenadas en la temática trabajada y en el procesamiento de la información, para garantizar que no se presentaran sesgos por parte del investigador y darle confiabilidad al proceso. Se procedió a realizar las tablas resumen de acuerdo con las reglas que se establecieron de numeración: frecuencia, intensidad y co-ocurrencia ubicando la información en grupos de participantes: EGRH y jefes.

La frecuencia: número de unidades de registro, corresponde al número

total de alusiones que hicieron los entrevistados sobre la categoría o tema. En la frecuencia se marcó 1 por alusión en cada tema, se sumó el total de alusiones.

La intensidad: énfasis que se le da a cada elemento del texto, este pudo identificarse por medio de aspectos característicos como la intensidad del verbo condicional, futuro e imperativo etc., adverbios de modo, adjetivos calificativos o atributos.

En la intensidad se demarcaron 1-intenso, 2-muy intenso, 3-demasiado intenso. Es decir, se marcó 1, cuando aparecía énfasis en la unidad de registro (tema) en intensidad del verbo o adverbios de modo o calificativos; se marcó 2, cuando aparecía intensidad del verbo, calificativos y adverbios de modo; se marcó 3, cuando además de intensidad del verbo, calificativos y

adverbios también había una extensión en el discurso (de más de diez líneas). De esta manera se sumó el total de los niveles dados en cada unidad de registro.

4.5. Forma de análisis de la información.

La información se sistematizó y analizó en función de las categorías preestablecidas que sirvieron de guía. A partir de los resultados de la sistematización de la información, y de los comentarios e impresiones que se dieron durante el proceso, se realizó el análisis a la luz del marco conceptual. Se tuvieron en cuenta las categorías que aparecieron en el discurso y no estaban previstas dentro del marco categorial.

4.6. Validación de los resultados parciales con los participantes.

Para la validez de los resultados se utilizó el criterio utilizado por García (2006). Dicha constatación consistió en la presentación de los resultados obtenidos y análisis general, a siete de los participantes del estudio, entre los que se encontraron tres gerentes de empresas y cuatro EGRH. Esta parte del procedimiento permitió ampliar la discusión realizada con respecto al problema de estudio. De igual forma se revisaron las conclusiones y se afianzaron los resultados.

5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1. Análisis comparativo de los grupos de participantes (Jefes y EGRH)

En el Gráfico 1, se puede ver la comparación de los resultados de las categorías mencionadas anteriormente en

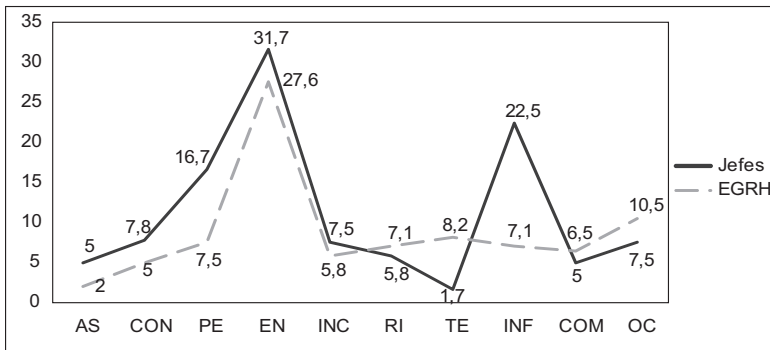
el procedimiento y que fue la base del diseño para el análisis de la información, a la luz de las competencias que se espera de ellos y que manifestaron tener para el desempeño eficaz en los contextos organizacionales actuales. Contrastando con las categorías diseñadas para tal análisis, propuestas tanto en la literatura especializada como en las investigaciones revisadas, y de esta manera concluir a partir de lo encontrado.

Observando los resultados del Gráfico 1, se puede concluir que en los dos grupos, jefes y EGRH, la categoría que obtuvo los mayores porcentajes fue entendimiento del negocio, en EGRH 27,6% y en jefes 31,7%. Hay una diferencia bastante notable en relación con la competencia (categoría) influencia. En los jefes fue más frecuente en el discurso (22,5%), mientras que en el discurso de los EGRH sólo presentó un porcentaje de 6,5%.

Se resalta también en estos resultados, que la categoría de pensamiento estratégico se destacó principalmente en los EGRH (16,7%), mientras que en los resultados de los jefes ésta no fue una categoría predominante (7,5%). Las dos categorías que obtuvieron el menor porcentaje fueron: autoconcepto sólido (2%) en EGRH y trabajo en equipo (1,7%) en jefes.

Lo anterior indica que, tal como lo plantean Brockbank y Ulrich (2006), el entendimiento del negocio es una competencia que no puede pasarse por alto a la hora de observar la contribución de RR.HH. a la organización, dado que su aporte es posible en la medida en que conozca el negocio, de tal manera que desde su gestión puede apoyar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Como se puede observar en el

Gráfico 1. Comparativo de competencias requeridas de los EGRH según ellos y sus jefes.



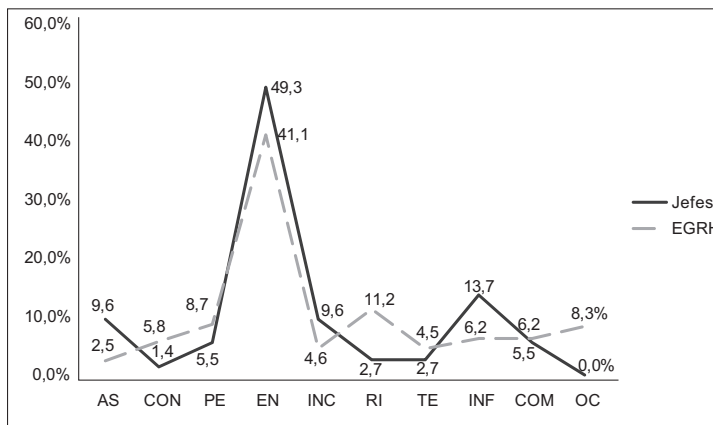
Categorías:

Autoconcepto Sólido (AS), Confiabilidad (CON), Pensamiento Estratégico (PE), Entendimiento del Negocio (EN), Iniciativa (INC), Relaciones Interpersonales (RI), Trabajo en Equipo (TE), Influencia (INF), Comunicación (COM), Orientación al Cliente (OC).

Gráfico 2, donde se realiza la comparación de la intensidad de las categorías en los dos grupos de entrevistados (jefes y EGRH), estos resultados no difieren de lo que se presentó en el Gráfico 1, donde se comparó la frecuencia de las categorías. La categoría que obtuvo los mayores porcentajes fue entendimiento

del negocio (en EGRH 41,1% y en jefes 49,3%). Por otra parte, se puede anotar que existe una diferencia bastante notable en relación con la competencia (categoría) influencia, ya que en el discurso de los jefes se hizo más énfasis, 13,7%, comparado con el discurso de los EGRH que sólo presentó un 6,2%.

Gráfico 2. Intensidad de categorías en jefes y encargados de la gestión de recursos humanos.



Categorías:

Autoconcepto Sólido (AS), Confiabilidad (CON), Pensamiento Estratégico (PE), Entendimiento del Negocio (EN), Iniciativa (INC), Relaciones Interpersonales (RI), Trabajo en Equipo (TE), Influencia (INF), Comunicación (COM), Orientación al Cliente (OC).

5.2. Discusión de los resultados

Lo encontrado a través de los análisis de la investigación evidencia que lo estipulado en los discursos de los entrevistados coincide con lo planteado en la literatura especializada revisada en este estudio, respecto a las competencias que van ligadas a esquemas funcionales más flexibles y adaptación a continuos cambios como la comprensión del negocio y el pensamiento estratégico. Este primer análisis, permite discutir cuál es el papel que en el mundo actual se le está dando al EGRH, que es prioritario para las organizaciones industriales ya que, como manifestaron los jefes, es necesario contar con un gestor de personal en la organización. Lo anterior, da cuenta de la importancia que para el ambiente organizacional tiene el EGRH. A la vez, se requiere de ellos, competencias de adaptación a esquemas y roles más flexibles de comprensión del negocio para poder dar respuestas en su desempeño a los roles que les son encomendados.

De otro lado, como lo manifestaron Brockbank y Ulrich (2006), el trabajo del EGRH no empieza con dirigir RR.HH. como área, sino con la dirección de las personas en el negocio mismo. Este planteamiento cobró sentido en el estudio, al encontrarse que la mayor competencia demandada fue el entendimiento del negocio en la dimensión individual, y que precisamente la sugieren tanto los jefes como los EGRH, para garantizar un buen desempeño del EGRH en las organizaciones.

Retomando lo planteado por Bill (1999) citado por Ramal (2006), en su estudio y asociándolo a los re-

sultados presentados hasta aquí, es posible identificar un movimiento del rol de los EGRH hacia un aporte más crítico dentro de la organización como lo plantea este autor, la función de RR.HH. se mira ahora por la experticia en diseñar organizaciones y por dirigir cambios importantes para lograr la competitividad. Tales resultados requieren competencia en contribución estratégica y habilidad para entregar o transmitir los servicios de EGRH.

Por otra parte, dentro de las competencias individuales los jefes hicieron énfasis en la capacidad que deben tener los EGRH de dimensionar la relación del tiempo, recursos y logros. Esto también podría explicarse desde los planteamientos que Exley y Legge (2001) hacen respecto a las críticas a los EGRH, quienes se quedan en lo operativo y en actividades que no contribuyen al objetivo de la organización, como lo que se encontró en el estudio de Ramlall (2006), donde el 60% del tiempo de los profesionales que participaron de ese estudio, se invierte en actividades transaccionales y operativas. Por otro lado, según Brockbank y Ulrich (2006), hay necesidad de proponer valor desde RR.HH., y este sólo se logra cuando el trabajo de RR.HH. deje de pensarse solo desde RR.HH. y se empiece con la estrategia del negocio.

Por consiguiente, se puede entender a partir de los resultados presentados, que la categoría entendimiento del negocio puede representar para los jefes, un eje para lograr impactar positivamente a los otros (influencia), así como para planear estratégicamente su trabajo e indicadores de gestión (pensamiento estratégico),

e identificar las necesidades del cliente –interno y externo -, y de esta manera lograr un entendimiento del negocio que le permita reconocer la importancia de la satisfacción del cliente como un elemento de valor para la organización desde RR.HH. (orientación al cliente).

Por otro lado, en relación con las competencias técnicas, se puede decir que esta categoría se destacó con un porcentaje de la frecuencia de 27,8%, y estos resultados se pueden explicar teniendo en cuenta que el grupo de jefes entrevistados hizo énfasis en la necesidad de los EGRH de mostrarse integrales en aspectos de conocimientos tanto numéricos, administrativos, y financieros como humanos y propios de la psicología organizacional.

Los resultados muestran una tendencia en EGRH y jefes, de valorar de manera significativa la categoría entendimiento del negocio, reconociéndola como de vital importancia en la gestión del EGRH. Sin embargo, y a pesar de esta valoración, en el discurso de los EGRH no se identificaron, de manera clara, acciones que se encaminaran al desarrollo de esta competencia. Esto puede obedecer al hecho de que la estructura de RR.HH. no se ha concebido para que los EGRH puedan empezar a aportar en la gestión del negocio. Un estudio que guarda relación con lo planteado en este apartado, lo presenta Ramlall (2001) donde los participantes (EGRH y responsables en niveles gerenciales de RR.HH.) identifican de manera clara, en los EGRH habilidades para entregar los servicios de RR.HH., competencias técnicas, habilidades para manejar el cambio, el conoci-

miento del negocio y la habilidad de manejar la cultura de la organización. Sin embargo, no logran identificar habilidades para el manejo de otros temas relacionados con el negocio, como la administración en general, estrategias de mercadeo, estrategias de contribución y métrica de RR.HH., y finalmente, no se logró identificar su habilidad para mantenerse actualizado en temas relacionados con los aspectos mencionados.

Se discute, adicional a lo anterior, que al momento en que se vincula al EGRH, no se es claro en lo que se espera de ellos. En algunas ocasiones se les solicita dar cuenta de roles operativos donde históricamente se han desempeñado, y al momento de ser medidos en su gestión, otros son los aportes que se espera estén en capacidad de producir, como es el caso de que estén más familiarizados con la actividad del negocio, con la integralidad de cada una de las áreas y con el poder medir su gestión para aportar a los objetivos del negocio.

Es importante discutir también los resultados sobre las competencias técnicas que emergieron en este estudio, y que tienen que ver con la diversidad de conocimientos que van más allá del campo profesional y les permite ser más integrales funcionalmente. Estos hallazgos generan aportes a la psicología organizacional y del trabajo, pues evidencian conceptualmente lo que está pasando en la realidad de las personas que trabajan en estos contextos. Desde este análisis, lo que se propone es que los EGRH, no deberán conocer y laborar solamente en procesos de selección, capacitación, entrenamiento, evaluación, desarrollo, bienestar y nómina

de los empleados (entre otras funciones que en el curso de la historia han sido consideradas operativas y han sido asignadas para desempeñar sus roles), sino que se requiere que sean integrales en el campo profesional y que puedan adaptarse a los diferentes contextos en los que se ven inmersos, de tal forma que puedan generar valor a la estrategia de la organización y sean percibidos como un área que genera beneficios cuantificables, y no un área que genere costos a la organización.

De otro lado, tomando como referente las investigaciones presentadas por Exley y Legge (2001), y comparado con lo que se encontró en el presente estudio sobre el papel de los EGRH, se puede analizar que en la mayoría de los casos éste no está claramente definido, evidenciándose una falta de claridad en las expectativas de gestión de sus roles. La orientación del discurso de los siete EGRH entrevistados y los jefes, dio cuenta de la existencia de barreras para determinar el propósito de su rol en procura de las metas organizacionales. Pues, aunque participan de comités de gerencia, y son invitados a las reuniones donde se determina la estrategia de la organización cada año, su poder de influencia (una de las competencias que obtuvo un alto porcentaje en el discurso de los jefes) es muy débil, ya que existen dificultades al establecer indicadores de gestión y su medición en términos de generar impacto a la estrategia organizacional. No son percibidos, los EGRH, como personas que pueden impactar con sus estrategias los objetivos de la organización y no se tiene en la mayoría de los casos en cuenta sus opiniones, sugerencias o discusiones para manejar cambios o

tomar decisiones impactantes en la organización, encontrándose una tendencia a quedarse sólo en actividades operativas y poco estratégicas, sin voz ni voto en dichos comités. Sobre este punto, uno de los jefes entrevistados manifestó: “se quedan apagando incendios” (*JEF2*).

Se discute también, cómo el entendimiento del negocio fue retomado reincidentemente por los participantes, tanto jefes como EGRH, como una competencia que en la práctica de los profesionales EGRH actualmente debe fortalecerse porque el medio globalizado, competitivo y cambiante lo requiere, y manifiestan no tener actualmente. Los profesionales EGRH de esta manera aspiran a ser unos jugadores más completos en relación con los problemas centrales del negocio, tal como se desprende de frases como socios de negocio, aliados estratégicos, entre otras.

Estos anhelos son apropiados y deseables, pero se discute que el hecho de que los profesionales EGRH sigan enmarcando aspiraciones en estos términos, comunica una preocupación continuada. Se encontró que los EGRH se permiten identificar la preocupación y lo manifiestan abiertamente, pero los procesos en los cuales se involucran siguen siendo meramente operativos, y no hacen nada para que se generen acciones que propendan a solucionar la falencia y puedan generar aporte a la estrategia. Bien sea incrementando el desarrollo de sus competencias, adquiriendo competencias multidisciplinares que les permitan incrementar su desempeño organizacional de manera más integral o cualquier otra medida para

demostrar su capacidad de poder desempeñarse a nivel estratégico en la organización.

En algunos casos, al comparar los análisis que se encontraron en los resultados de este estudio con la investigación presentada por Brockbank y Ulrich (2006), en el factor conocimiento del negocio, se observó que los profesionales EGRH asumen invariablemente la necesidad de este conocimiento, ya que para todos los participantes de la investigación, se evidencia como un requerimiento para estas personas saber del negocio. Se discute desde esta perspectiva y se hace la distinción en cuanto a que el conocimiento por sí solo no es un diferenciador del rendimiento, lo que importa no es lo que las personas saben sino más bien lo que hacen con ese conocimiento. De este modo, en algunas ocasiones los profesionales del área no conocen el negocio y en otras tienen ese conocimiento pero no saben cómo usarlo para generar valor.

Cobra importancia en este análisis lo que se planteó en el marco teórico, sobre que no sólo el poseer la competencia hará necesariamente que las personas se desempeñen efectivamente en las organizaciones. Es necesario que sepan usarla al servicio de la organización y del rol que se les asigna.

Esto permite cuestionar el alto porcentaje que se obtuvo en los resultados de la competencia Entendimiento del negocio, y los niveles de desarrollo que pueden tener los EGRH, dado que en algunos casos puede quedarse enmarcada en la preocupación, aspiración de alcanzar el conocimiento del negocio y no saber qué hacer con él

o no utilizarlo. O si el contexto organizacional donde trabaja le permite o no hacer uso de esta competencia para proponer estrategias, tomar decisiones y trascender lo operativo. Es así como se da relevancia a que no solamente se haga hincapié a que los profesionales EGRH sean cada vez más expertos en las áreas de conocimiento relacionadas con los roles a desempeñar, sino que puedan desarrollar competencias que les permitan ser capaces de impactar los objetivos estratégicos a través del asesoramiento, de generación de planes, de programas, de iniciativas que puedan ser medibles y que puedan cuantificar qué tanto aporta su rol a la estrategia, dado que conoce el negocio y es capaz de desarrollar acciones encaminadas a lograr los objetivos estratégicos de la compañía.

En resumen, se puede decir que tanto en los discursos de la literatura científica como lo encontrado en el presente estudio, se puede apreciar el reto que los profesionales de esta área de las organizaciones tienen frente a lo que presentan Exley y Legge (2001), como las fuertes dificultades de autoridad y credibilidad que tienen los EGRH, y además las personas entrevistadas cuando destacaban en las entrevistas este tipo de competencias como el entendimiento del negocio e influencia, que fueron las más relevantes, reconocían su importancia como aspectos que se convertían en necesarios e indispensables y orientaban su discurso hacia un sentido de carencia que existe de éstas, en los profesionales en el campo.

6. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los análisis anteriores, se concluye la exigencia de

lo que es un requerimiento para los EGRH, es decir, contar con un perfil de competencias más amplio, que en el nivel individual trascienda la especialización técnica en procesos de reclutamiento, selección, capacitación y evaluación de desempeño, entre otros, y se enfoque en pensamiento estratégico y en el entendimiento del negocio. Adicionalmente, en la dimensión relacional, el EGRH se debe concentrar en la competencia de influencia, en el sentido de impactar positivamente en los otros, y argumentar muy bien sus ideas para lograr los resultados esperados. Será entonces necesario revisar los pênsumes académicos para fortalecer la formación crítica frente a lo que tradicionalmente se ha enseñado, de tal forma que les permita a los EGRH, la adquisición de conocimientos de diferente especialización para que se vuelvan más integrales a la hora de poner en uso sus competencias al servicio de cualquier organización o cargo de una compañía.

Del mismo modo las paradojas del medio, el ambiente cambiante en el cual se desempeñan los EGRH y la exigencia de competencias como el conocimiento del negocio que resultaron prioritarias en la investigación, tanto para los EGRH como para sus jefes, sugieren una visión más amplia, que permita ver el trabajo del EGRH de manera más integral, reconociendo, que sus roles no pueden seguir limitándose a los procesos tradicionales de RR.HH., sino que debe conocer más del negocio y poder crear estrategias que impacten a la organización positivamente. Por ejemplo, se requiere el desarrollo de competencias técnicas más allá de lo operativo en Gestión de Recursos Humanos, para

abarcando áreas del conocimiento como la economía y la administración y el comportamiento organizacional.

En el mismo orden de ideas, es importante revisar la actividad pedagógica, las metodologías de aprendizaje y la gestión educativa en las universidades, de tal forma que los estudiantes puedan participar en actividades experienciales de campo, poner en práctica dichas competencias y llegar a las organizaciones con los conocimientos y nivel de habilidad requeridos.

Se recomienda, para futuras investigaciones, analizar si los resultados de este estudio se pueden generalizar a otros sectores. Por ejemplo, ¿serán las mismas competencias las que necesitan desarrollar los EGRH en una empresa de servicios?

Es importante también, para futuras investigaciones, realizar un análisis más profundo en términos de conocer si las organizaciones propugnan contextos que permitan el desarrollo de las competencias que se les exige a los EGRH, o si el desarrollo de competencias se centraliza solamente para algunos cargos de la organización que, bajo otras miradas pueden generar más impacto en los resultados del negocio, obstaculizando así el que el EGRH pueda aportar realmente a la estrategia, no porque exista ausencia de la competencia sino porque el contexto en el que se desarrolla no facilita su uso.

Otras preguntas sugeridas para futuras investigaciones corresponde a: ¿será que la formación previa de carácter profesional podrá dar cuenta de las competencias necesarias requeridas para enfrentar la vida laboral?, ¿el contexto de formación será la

academia o la experiencia misma?, ¿o una combinación de las dos?

Por último, aunque los EGRH tienen un rol fundamental en la gestión organizacional basada en personas, la responsabilidad es compartida con los líderes de la organización. Como lo plantearon Puga y Martínez (2008), los directivos actuales requieren para una buena gestión de cinco competencias fundamentales: orientación al conocimiento, liderazgo, habilidad para comunicar, valores éticos y trabajo en equipo. A partir de lo anterior se propone para futuras investigaciones evaluar la conexión entre competencias de los EGRH y las de sus jefes, en relación con el desempeño organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Albizu, E. y Landeta, J. (Coord.). (2001). *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Pirámide.
2. Álvarez, A., Gómez, J. y Ratto, P. (2004). Competencias requeridas por el mercado laboral chileno y competencias actuales de estudiantes de Psicología con orientación laboral/organizacional, en una universidad privada. *Pharos*, 11, 113-116. Recuperado el 7 de marzo de 2008 de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/208/20811109.pdf>.
3. Amit, R. y Schoemaker, P. J. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.
4. Arnold, J. y Mackenzie, K. (1992). Self-ratings and supervisors ratings of graduate employee's competences during early career. *Journal Occupational and Organizational Psychology*, 65, 235-250.
5. Bohlander, G., Snell, S. y Sherman, A. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson.
6. Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley y Sons.
7. Brockbank, W., Ulrich, D., Yeung, A. K. y Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: an empirical assessment. *Human Resource Management*, 34(4), 473-495.
8. Brockbank, W. y Ulrich, D. (2002). *Investigación sobre competencias de recursos humanos*. Buenos Aires: Universidad Austral.
9. Brockbank, W. y Ulrich, D. (2006). *La propuesta de valor de recursos humanos*. Madrid: Deusto.
10. Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19, 9-55.
11. Castañeda, D. I. (2009). Desarrollo de competencias para el trabajo. *Carta de Psicología*, 36, 20-21.
12. Castro, A. (2004). Las competencias profesionales del psicólogo y las necesidades de perfiles profesionales en los diferentes ámbitos laborales. *Interdisciplinaria*, 21, 117-152.
13. Celiberti, A. y Martínez, S. (2000) *Perfiles de competencias de psicólogos que trabajan en el campo por modalidades de trabajo*. Trabajo de Pregrado no publicado. Instituto de Psicología. Departamento de Psicología Social y Organizacional, Universidad del Valle, Cali, Colombia.
14. De la Vega, R. (1998). Reflexiones críticas en torno a la gestión de los recursos humanos por competen-

- cias. *Estudios Financieros*, 185, 159-178.
15. Derven, M. (2008). Lessons learned: using competency model to target training needs. *T+D*, December, 68-73.
 16. Ducci, M. (1997). El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: *Formación basada en competencia laboral: situación actual y perspectivas*, (pp. 15-26). Montevideo: Cinterfor/OIT. Recuperado el 7 de Marzo de 2008 de <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/competen/pdf/libmex.pdf>
 17. Escobar, M. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 21(96), 31-55.
 18. Exley, M. y Legge, K. (2001). Authority, ambiguity, and adaptation: The personnel specialist's dilemma. *Industrial Relations Journal*, 3, 51-65.
 19. Fleury, A. y Fleury M. (2001) *Estrategias empresarias e formação de competencias*. Sao Paulo Atlas.
 20. García, M. (2006). *Estrategias de aprendizaje de directivos universitarios para el desarrollo de competencias gerenciales*. Tesis de Maestría no publicada, Instituto de Psicología, Departamento de Psicología Social y Organizacional, Universidad del Valle, Cali, Colombia.
 21. Gilbert, P. y Parlier, M. (1992). La compétence: du mot valise au concept opératoire. *Actualité de la formation permanente*, 116, 14-18.
 22. Gowler, D., y Legge, K. (2001). Personnel and paradigms: Four perspectives on the future. *Industrial Relations Journal*, 3, 225-235.
 23. Gowler, D., Legge, K., y Clegg, C. (1993). Case studies in organizational behaviour and Human Resource Management. *British Journal of Industrial relations*, 12, 614-615.
 24. HayGroup. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao: Ediciones Deusto S.A.
 25. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2007). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
 26. Hewitt, A. y Lesser, E. (2007). Critical organizational competencies for a globally integrated world. *Chief Learning Officer*, 6(9), 50-53.
 27. Hirata, H. (1997). Os mundos do trabalho. En: A. Casali, I. Rios, J. E. Teixeira y M. S. Cortella (Orgs.). *Empregabilidade e educação. Novos caminhos no mundo do trabalho*. São Paulo: EDUC-RODIA.
 28. Kahane, E. (2008). Competence management: Cracking the code for organizational impact. *T+D*, 62(5), 71-77.
 29. Kamoche, K. (1996). Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm. *Journal of Management Studies*, 33(2), 213-233.
 30. Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona Ediciones Gestión, 2000 S.A.
 31. Levy-Leboyer, C. (1992). *Evaluación del personal*. Madrid: Diaz de Santos.
 32. Levy-Leboyer, C. (1996). *Gestión de las Competencias. Cómo analizarlas; cómo evaluarlas; cómo de-*

- sarrollarlas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
33. Levy-Leboyer, C. (2001). *Gestión de competencias*. Buenos Aires: Ediciones Gestión, 2000.
 34. Liquidano, M. C. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor de talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos. *Contaduría y Administración*, 220, 145-78. Recuperado el 7 de marzo de 2008 de: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/220/RCA22007.pdf>.
 35. Marín, S., Berrocal, F., y Sanz, P. (2003) Los perfiles de exigencias en la ocupación del profesional de recursos humanos. *Psicología desde el Caribe*, 12, 13-38.
 36. McClelland, D. C. (1973). Testing for competencies rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
 37. Moreno, M. J., Pelayo, Y., y Vargas A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa*, 10, 56-72.
 38. Pinto, J. (2007). Sistemas de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI de gestión del conocimiento, realizadas por las pequeñas empresas del Urola Medio (España). *Estudios Gerenciales*, 23(105), 13-38.
 39. Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
 40. Prilleltensky, I. (1994). *The morals and politics of Psychology*. New York: State University of New York Press.
 41. Puga, J. y Martínez, L. (2008). Competencias directivas en escenarios globales. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 87-103.
 42. Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P. y Macgrath, M. R. (1990). *Becoming a master manager*. New York: Wiley & Sons.
 43. Ramlall, S. J. (2006). Identifying and understanding HR competencies and their relationship to organizational practices. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 27 -38.
 44. Rampat, A. (2005). *HR transformation survey*. SBPOA y ADP. Noviembre.
 45. Rodrigo, P. (2000). Selección por competencias, importancia del perfil a definir y técnicas. *Capital Humano*, 134, 6-7.
 46. Rothwell, W., Prescott, R. y Taylor, M. (1998). *Strategic human resource leader*. Palo Alto: Davies Black Publishing.
 47. Rothwell, W., Prescott, R. y Taylor M(2008). *Human resource transformation*. Mountain View: Davies Black Publishing.
 48. Saracho, J. M. (2003). *Un modelo general de gestión por competencias*. Buenos Aires: Serie Dirección.
 49. Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York: John Wiley & Sons.
 50. Universidad Complutense de Madrid (2002). *Perfil del Director de Recursos Humanos en el Nuevo Milenio*. Centro de Investigación en Recursos Humanos –CIRH. Recuperado el 7 de marzo de 2008, <http://www.ucm.es/info/teamwork/abarrasa/pub/other1.pdf>
 51. Vara, R. (1999). Perfiles de competencias a medida: ¿Por qué es

- imprescindible hacerlo así? *Capital Humano*, 123, 10-12.
52. Varela, R. y Bedoya, O. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. *Estudios Gerenciales*, 22 (100), 21-47.
53. Valle, R., Martín, F., Romero, P., y Dolan, S. (2000). Business strategy, work processes and human resources training: are they congruent? *Journal of Organizational Behavior*. 21, 283-287.
54. Woodruffe, C. (1993). What is meant by a competency? *Leadership and Organization Development Journal*, 14(1), 29-36.
55. Woodall, J. y Winstanley, D. (1998). *Management development: Strategy and practice*. Oxford: Blackwell Business.
56. Wright, P. M. y McMahan, G. C. (1992). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295-320. ☼