

**Estudio exploratorio sobre el perfil de competencias de Directores de Recursos  
Humanos de empresas del sector privado de la provincia del Guayas.**

**Isabel Cevallos Meza**

**Investigador: José Antonio García**

**Universidad Casa Grande**

**2012 - 2013**

## ÍNDICE

Glosario.....	3
Resumen.....	5
1. Tema:.....	6
2. Introducción .....	6
2.1 Antecedentes: .....	6
3. Planteamiento del problema: .....	11
4. Justificación: .....	13
5. Marco Teórico.....	14
5.1 Competencias .....	14
5.2 Perfil de Competencias.....	16
5.3 Función de Recursos Humanos .....	19
6. Objetivo y Pregunta de investigación.....	20
6.1 Objetivo.....	20
6.2 Pregunta de investigación.....	20
7. Metodología de investigación. ....	20
7.1 Diseño de la investigación.....	21
7.2 Unidad de observación y de análisis. ....	22
7.3 Selección de la muestra .....	22
8. Instrumentos para la recogida de datos. ....	25
8.1 Análisis de datos .....	28
9. Resultados .....	29
10. Conclusiones .....	36
11. Recomendaciones.....	41
12. Limitaciones .....	43
13. Bibliografía .....	44
ANEXOS.....	46

## Glosario.

- **Recursos Humanos (RRHH):** La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable. (Chiavenato I., 1999, p . 13).
- **Perfil de Competencias:** “ Las competencias habrán de diversificarse en función de los diferentes puestos considerados en una organización y de acuerdo también con las funciones y tareas específicas definidas para los mismos, y forma parte de la descripción de los puestos de trabajo de la organización. Esa descripción del perfil de competencias es propio de un puesto de trabajo” (Gil. J, 2007, p. 87).
- **Comportamiento:** "Conducta, manera de comportarse, conjunto de reacciones particulares de un individuo frente a una situación dada" (Alles. M, 2005, p. 15)
- **Liderazgo:** Habilidad para orientar la acción de grupos humanos, inspirando valores de acción y proyectando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Habilidad para fijar objetivos, dar seguimiento y brindar feedback, integrando las opiniones de otros. Motivar e inspirar confianza. (Alles. M, 2003, p. 113)

- **Relevancia (R):** Representa el porcentaje de encuestados que eligieron cada desafío o competencia como "clave" para el trabajo del profesional de recursos humanos. Esta puntuación indica el grado de acuerdo, entre los participantes, sobre la relevancia de cada desafío o competencia para la eficacia y la eficiencia de la labor de este profesional.
- **Importancia (I):** Esta puntuación se obtiene a partir de las posiciones que los encuestados le asignen a cada desafío o competencia como "clave" para el trabajo del profesional de recursos humanos.

## **Resumen.**

En esta investigación se presentan los resultados de un estudio exploratorio para definir el Perfil de Competencias del Director de Recursos Humanos de las empresas privadas de la provincia del Guayas, realizado en el año 2012. Los resultados de este estudio se obtuvieron mediante un estudio exploratorio, se encuestó a 102 directores de recursos humanos para poder conocer cuál es el perfil de competencias que se requiere para poder ejercer con eficiencia y eficazmente dicho cargo.

El resultado del estudio señala seis competencias como claves para el desempeño como Director de Recursos Humanos; estas son: según su importancia: Liderazgo, Negociación, Habilidades de Comunicación, Conocimiento del negocio, de su cadena de valor y del mercado, planificación y organización, Desarrollo de Personal. Asimismo, también se identificó los comportamientos relacionados con las competencias elegidas como claves.

## **1. Tema:**

Estudio exploratorio sobre el perfil de competencias de Directores de Recursos Humanos de empresas del sector privado de la provincia del Guayas.

## **2. Introducción**

### **2.1 Antecedentes:**

Para la realización de esta investigación se revisaron otros estudios sobre el tema del Perfil de Competencias del director de Recursos Humanos a nivel mundial. A nivel local no se encontraron estudios previos sobre el tema.

Los estudios revisados fueron: Los Perfiles de Exigencias en la Ocupación del Profesional de Recursos Humanos, el cual es un estudio exploratorio, realizado en España en el año 2003 por los autores S. Pereda, F. Berrocal y P. Sanz. El objetivo de este estudio es definir el perfil de exigencias ocupacionales que requiere un profesional de recursos humanos, a través de un análisis de encuestas donde los participantes debían elegir la relevancia e importancia de un conjunto de competencias y comportamientos de cada competencia predeterminados por los autores.

Otro estudio revisado corresponde al título de: Competencias y Estándares Profesionales para la Dirección de Personal / Recursos Humanos, efectuado por la Federación Mundial de Asociaciones de Dirección de Personal, con las siglas en inglés WFPMA, en el año 2000. Este se considera una encuesta estudio realizada a las Asociaciones de Dirección de Personal de veintidós países a nivel global, con el

objetivo de elaborar una definición mundial de lo que es y lo que hace un profesional de Recursos Humanos, estableciendo un conjunto de competencias claves.

El primer estudio mencionado, de Pereda, Berrocal y Sanz arrojó como resultado un perfil de exigencias ocupacionales del profesional de recursos humanos compuesto por seis competencias que se exponen a continuación en orden de importancia, con sus respectivos comportamientos clave (2003, pág. 33 - 34):

- Trabajo en equipo: Solicita al equipo el aporte de ideas y sugerencias sobre los problemas del trabajo. Informa y comparte ideas y sentimientos. Ofrece ayuda a compañeros para solucionar problemas de trabajo.
- Orientación al cliente: Escucha y atiende problemas y quejas de clientes planteando soluciones efectivas. Asegura la satisfacción de clientes y de la organización cuando se presentan situaciones conflictivas. Establece buenas relaciones de comunicación con los clientes.
- Planificación / Organización: Establece objetivos realistas para el equipo. Identifica y desarrolla métodos apropiados para la realización de los objetivos. Prevé los recursos necesarios para la ejecución.
- Comunicación: Hablar con superiores para recibir o proporcionar información. Dirigirse verbalmente o por escrito a los profesionales. Comprobar que el receptor ha comprendido el mensaje.
- Flexibilidad: Afrontar eficazmente situaciones. Adaptarse fácilmente a actividades y responsabilidades cambiantes.

- Colaboración: Proporcionar ayuda a los compañeros. Ayudar a resolver conflictos y desacuerdos. Aceptar ayuda de otros compañeros.

En cuanto a la encuesta / estudio de la WFPMA. Un profesional de recursos humanos debe tener competencias de tipo personales, organizativas, de gestión y funcionales. Determinando para cada categoría las siguientes competencias (2000, pág. 96):

- Competencias personales: comunicación, toma de decisiones, resolución de problemas, espíritu empresarial, credibilidad, profesionalismo, liderazgo, gestión de relaciones y adaptabilidad.
- Competencias organizativas: conocimiento del entorno interno y externo, de la organización y del sector o industria en su conjunto, capacidad para evaluar el impacto del entorno en términos organizativos y sensibilización del rol del departamento de recursos humanos en la organización.
- Competencias de gestión: gestión de uno mismo, de otras personas, de los recursos, las operaciones, información y gestión del cambio.
- Competencias funcionales: planificación, previsión de personal, gestión y desarrollo del desempeño, relaciones laborales y con los empleados, la compensación y beneficio, la salud, seguridad y bienestar, información y gestión de los sistemas y el diseño y desarrollo organizativo.



Podemos observar que el segundo estudio presenta resultados más amplios en cuanto a las competencias por categorías en relación al estudio de Pereda, Berrocal y Sanz, aunque el estudio Español se complementa incluyendo un detalle de comportamientos específicos para cada una de las seis competencias identificadas como clave.

De igual manera, podemos encontrar similitudes entre los resultados de los estudios, dado que las competencias de: planificación / organización, comunicación y flexibilidad coinciden en ambos como parte de un perfil de competencias del profesional de recursos humanos.

Dado que a nivel local no se encontraron estudios relacionados al perfil de competencias del profesional de RRHH, se realizó para iniciar este estudio, un sondeo a 10 empresas con la finalidad de conocer la formación académica que tienen los gerentes de recursos humanos en estas instituciones. Quienes luego serán parte de la muestra e informantes sobre las competencias que estos consideran necesarias para ejercer el cargo de directivo. Los resultados del sondeo son los siguientes:

<b>EMPRESA</b>	<b>TITULO UNIVERSITARIO</b>	<b>GENERO (MASCULINO/ FEMENINO)</b>	<b>ESPECIALIZACION</b>
1	Ing. Comercial	Femenino	Máster en Recursos Humanos
2	Economista	Femenino	Diplomado en RRHH
3	Ing. Sistema	Masculino	Máster en Gestión del Talento Humano
4	Lcda. Gerencia Social	Femenino	MBA
5	CPA	Masculino	Máster en Gerencia de Recursos Humanos

6	Ing. Comercial	Femenino	Maestría en Dirección y Gestión de Recursos Humanos
7	Ing. Administración de Empresas	Masculino	Maestría de Administración de Recursos Humanos
8	Economista	Femenino	MBA
9	Ing. Negocios Internacionales	Femenino	Diplomado en RRHH
10	CPA	Femenino	Maestría en Dirección y Gestión de Recursos Humanos

De este sondeo se observa que la mayoría de los participantes cuentan con estudios de pre-grado en áreas administrativas, y aunque su formación inicial no es relacionada a los recursos humanos, a la psicología organizacional y afines, los encuestados complementaron su formación profesional con especializaciones de 3er y 4to nivel, en temas relacionados al manejo de la gestión de recursos humanos.

La investigación actual guarda semejanza con el estudio exploratorio realizado por los autores Pereda, Berrocal y Sanz, en su metodología, es decir tanto en la forma de análisis y trato de datos del estudio. De igual manera, el resultado de la presente investigación será presentar un perfil de competencias del director de recursos humanos con sus respectivos comportamientos claves.

La diferencia principal entre este estudio y el estudio Español, se basa en el grupo objetivo investigado. Ellos elaboraron un perfil de exigencias para el profesional de recursos humanos, siendo sus informantes profesionales que desarrollan su actividad en el área sin ocupar puestos de directivos. El presente estudio solo considera como

grupo objetivo aquellas personas que lideran departamentos de recursos humanos, es decir directivos.

### **3. Planteamiento del problema:**

A través del tiempo las organizaciones han tenido cambios trascendentales en toda su estructura y procesos, haciendo que los individuos que forman parte de dichas instituciones se adapten y desarrollen nuevas competencias que les permitan desempeñar sus labores en ambientes en transformación.

Dichos cambios también dependerán del contexto local de cada país en donde funciona la organización. Los impactos socio-económicos, geo-políticos y las diferencias culturales influyen en el perfil de competencias para los profesionales y directivos de todas las áreas, de igual manera al directivo de recursos humanos, quien es el sujeto del presente estudio.

Introduciéndonos en el ámbito local, en el Ecuador han surgido diferentes cambios que han impactado la gestión de recursos humanos, una de las variaciones ocurridas, corresponde al mandato 8 en el año 2008, donde se decreta lo siguiente en el *Art. 1.- "Se elimina y prohíbe la tercerización e intermediación laboral y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo en las actividades a las que se dedique la empresa o empleador. La relación laboral será directa y bilateral entre trabajador y empleador".* Mandato Constituyente 8 (Suplemento del Registro Oficial 330, 6-V-2008)

Otro impacto fue la inserción laboral de las personas con discapacidad iniciada en el año 2006, con las reformas en el Código de Trabajo, que indica la contratación de las personas con discapacidad de manera progresiva hasta llegar al 4% de la nómina como lo menciona el siguiente artículo:

El Ministerio de Relaciones Laborales (2012) indica en el artículo 42 numeral 33 del Código del Trabajo determina que *"el empleador público o privado, que cuente con un número mínimo de veinticinco trabajadores, está obligado a contratar, al menos, a una persona con discapacidad, en labores permanentes que se consideren apropiadas en relación con sus conocimientos, condición física y aptitudes individuales, observándose los principios de equidad de género y diversidad de discapacidad. A partir del año 2009, el porcentaje obligatorio de contratación de personas con discapacidad, es del 4% del total de trabajadores de cada empresa o patrono persona natural"*.

Los cambios sociales y políticos mencionados corresponden a ejemplos de desafíos que enfrentan hoy en día los directivos de recursos humanos en las empresas ecuatorianas. Lo que ha permitido reconsiderar a los profesionales y líderes de esta área, qué competencias se requieren para enfrentar estos y otros nuevos retos una manera efectiva, que apoye a la organización y su fuerza laboral. Como menciona Pereda y Berrocal (2003), si no se conocen las competencias que se le van a exigir a los futuros profesionales de recursos humanos en el desarrollo de su actividad laboral, es difícil definir los conocimientos que éstos deben adquirir y las habilidades o destrezas que deben desarrollar para, posteriormente, llevar a cabo los comportamientos que comprenden esas competencias.

#### **4. Justificación:**

Al explorar las competencias enmarcadas en un perfil para el Director - Gerente de RRHH se obtiene varios beneficios:

- a) Para la universidad: podrá revisar y, si es el caso, ajustar su oferta académica, con el fin de que el perfil de los egresados de la carrera de recursos humanos satisfaga mejor las necesidades y desafíos que plantean las organizaciones nacionales para esta profesión. A su vez, podrá garantizar la salida profesional de sus estudiantes, quienes al contar con un perfil profesional más idóneo ante los desafíos que las organizaciones demandan, conseguirán trabajos no solo mejores sino también más rápidamente que aquellos otros profesionales que no estén suficientemente preparados, y también desde la preparación universitaria podrán ir desarrollando las competencias que identifiquen.
- b) Para las empresas y organizaciones en general: podrán contar con profesionales en recursos humanos más preparados para satisfacer las necesidades que se les plantean en lo referente a la gestión de su personal y para los desafíos futuros, aptos para poder afrontar cambios y las habilidades y conocimientos para tratar con el personal.
- c) Para los estudiantes: contarán con la preparación formal, científico-técnica, y con las herramientas necesarias para enfrentar los retos profesionales con total garantía de éxito y también podrán ser de ayuda creando nuevas fuentes de ideas e innovaciones y crear proyectos de mejora continua para el desarrollo de los gerentes - directores de las otras divisiones o departamentos de las organizaciones.
- d) Para los recursos humanos como profesión: el perfil de competencias ayudará a estandarizar la actividad de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones como una profesión reconocida formalmente a la par de otras

como la de Psicólogo, Abogado o Economista, por citar algunas. Y a su vez también podrán ser reconocidos por contribuir a la competitividad empresarial y crear un estilo diferente de liderazgo.

Con la investigación del perfil de competencias del Director de Recursos Humanos se podrá conocer cuál es impacto o contribución que deseamos dejar en el mercado y además con el perfil de competencias marcar la diferencia y garantizar los resultados de la gerencia de Talento Humano, generando valor al cargo, y destacar cuales son las competencias claves para desempeñar eficientemente y eficazmente su rol como director.

## **5. Marco Teórico.**

### **5.1 Competencias.**

Para la realización de este estudio, es necesario revisar teorías e investigaciones relacionadas al tema de las competencias y su implicación en las empresas y en la gestión del talento humano. De manera cronológica observamos que el enfoque de competencias se empezó a ampliar desde que McClelland (1973), citado por Pereda, Berrocal y Sanz (2003) concluyó que, "tanto los tradicionales test de aptitudes y conocimientos como los títulos y méritos académicos no permiten predecir la actuación en el trabajo o el éxito en la vida" (pág. 15). de esta manera, McClelland, citado también por Alles, analizó la motivación humana e indico que es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias, dado que la motivación es considerada como el

interés recurrente que energiza, orienta y selecciona comportamientos que permiten el logro de un objetivo. (Alles, M., 2005 pag. 53).

Otros de los pioneros en el desarrollo de competencias, según Hernández y Naranjo (2004) son Spencer & Spencer (1993), quienes originaron el modelo Iceberg. "El modelo parte con dos grandes grupos de competencias: aquellas que están en la superficie y por lo tanto son fáciles de percibir; están asociadas con las destrezas, habilidades y conocimientos, y las profundas, como los valores, el autoconcepto y la esencia de la personalidad, son mucho más difíciles de detectar"(p.82).

Spencer & Spencer (1993), citados por Hernández y Naranjo (2004), definen además la competencia como una "característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior a un trabajo o situación"(p.86). Otra característica que señalan Spencer y Spencer (citado por Alles, 2005), sobre las competencias, se refiere a que estas son "formas de comportamientos o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo" (p.16).

Por otro lado, Levy-Leboyer (1997 ), citado también por Hernández y Naranjo (2004), puntualiza a las competencias como "repertorios de comportamientos que

algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada; las competencias ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos"(p.86).

Pereda, S., Berrocal (1999/2001) citados por Pereda, S., Berrocal, F. y Sanz P. (2003) definen competencia como un “conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta”(p.16). Esta definición será la utilizada como referencia a lo largo de este estudio.

Una vez revisadas las definiciones de lo que implica una competencia en sí, se analizarán otras teorías y estudios realizados en diferentes países en años anteriores que definen las competencias que necesita el director de recursos humanos en la organización, tema que corresponde al objetivo de este estudio.

## **5.2 Perfil de Competencias**

Las competencias propuestas en el estudio sobre Competencias y Estándares Profesionales para la Dirección de Personal / Recursos Humanos elaborado por la WFPMA (2000) se engloban dentro de cuatro categorías: estilo, liderazgo, implicación organizacional y técnicas presentadas en cuadro a continuación:



**Competencias claves del director RRHH identificadas por la WFPMA**

<b><u>ESTILO</u></b>	<b><u>IMPLICACION ORGANIZATIVA</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidad personal</li> <li>• Complejidad y rapidez cognitiva</li> <li>• Asertividad</li> <li>• Eficacia en relaciones interpersonales</li> <li>• Gestión de uno mismo</li> <li>• Orientación a las relaciones</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Tolerancia al estrés/cambio/ambigüedad</li> <li>• Adaptación al cambio</li> <li>• Enfoque creativo/analítico/resolución de problemas</li> <li>• Incentivo empresarial</li> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Compromiso con un equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento empresarial y orientación/conocimiento de mercado</li> <li>• Gestión del cambio/cultura</li> <li>• Agente del cambio</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Conciencia de organización</li> <li>• Capacidad de evaluar el impacto empresarial</li> <li>• Perspectiva empresarial estratégica - elaboración de estrategias empresariales</li> <li>• Planificación e implementación empresarial - vincular los RRHH a los procesos empresariales y planificación organizativa</li> <li>• Diseño y gestión de procesos empresariales</li> <li>• Comunicación e influencia</li> <li>• Desarrollo de una organización de aprendizaje</li> </ul>
<p><b><u>LIDERAZGO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitación/creación de relaciones - gestores/empleados/sindicatos</li> <li>• Gestión de proyectos</li> <li>• Gestión de talento</li> <li>• Facilitador de las relaciones en grupo</li> <li>• Gestión de la información</li> <li>• Respuesta a los agentes afectados</li> <li>• Fomento de la innovación</li> <li>• Planificación de acciones</li> <li>• Gestión de activos y control de costes</li> <li>• Gestión de la ampliación</li> <li>• Orientación hacia la calidad</li> <li>• Creación de valor en los consumidores</li> <li>• Desarrollo de la diversidad cultural y la sensibilidad entre culturas</li> <li>• Análisis del entorno</li> <li>• Autorización a gestores para la GRH</li> </ul>	<p><b><u>TECNICAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento y practica de la GRH tradicional - remuneración / compensación, relaciones laborales, formación y desarrollo, diseño / eficacia organizativa, contratación y retención, gestión del desempeño, comunicación, aprendizaje organizativo, salud y seguridad, sistemas de información, quejas y disciplina</li> <li>• Aplicación y explotación de tecnologías de la información</li> <li>• Tareas administrativas</li> <li>• Habilidades para la evaluación</li> <li>• Cumplimiento con la cantidad creciente de legislación compleja</li> <li>• Formación, consultoría y desarrollo de los demás</li> <li>• Contratación estratégica</li> <li>• Flexibilidad funcional</li> <li>• Establecimiento claro de los objetivos</li> <li>• Responsabilidad en RRHH</li> </ul>

Fuente. (Brewster, C; Farndale, E.; Ommeren, J., 2000, p. 124)

Otro estudio realizado a 10.000 profesionales de Recursos Humanos por los investigadores Ulrich et al. en el año 1995, mencionado en el artículo "Competencias laborales de los gerentes de talento humano" de Hernández y Naranjo (2004, pág. 82 - 83). Concluyó que las competencias de recursos humanos pueden clasificarse en tres áreas: Conocimiento del negocio (habilidad para entenderlas), Ejecución de las prácticas de RH (experticia propia de la gestión humana en la organización) y Gerencia de procesos de cambio (constituye el conjunto de competencias que potencia el área de RH para agregar valor a la organización) ; esta área se situó en el nivel más alto para predecir la eficiencia general de los profesionales de RRHH, según los investigadores.

Investigaciones más recientes del mismo autor sobre el tema, Ulrich y Brockbank (2006), llevadas a cabo durante 16 años con información de miles de profesionales relacionados con los recursos humanos, proponen un modelo de competencias para el profesional de recursos humanos basado ahora en cinco categorías de competencias clave que agregan valor a la función de recursos humanos en la empresa. Las competencias clave de este modelo son: contribución estratégica, credibilidad personal, entrega de recursos humanos, conocimiento del negocio y tecnología de recursos humanos, indicadas en el siguiente cuadro:

### **Categorías de competencias propuestas por Ulrich y Brockbank**

<b>CONTRIBUCION ESTRATEGICA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la cultura</li> <li>• Manejo del cambio con rapidez</li> <li>• Toma de decisiones estratégicas</li> <li>• Conectividad con el mercado</li> </ul>	<b>CREDIBILIDAD PERSONAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcanzar resultados</li> <li>• Relaciones eficaces</li> <li>• Habilidades de comunicación</li> </ul>
<b>ENTREGA DE RECURSOS HUMANOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de personal</li> </ul>	<b>CONOCIMIENTO DEL NEGOCIO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la cadena de valor</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación y desarrollo</li> <li>• Diseño de la organización <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructura</li> <li>- Diseño de procesos</li> </ul> </li> <li>• La medición de los recursos humanos</li> <li>• Cumplimiento de los aspectos legales</li> <li>• Gestión del rendimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la propuesta de valor de la empresa</li> <li>• Conocimiento de las obligaciones y necesidades de la fuerza laboral</li> </ul>
LA TECNOLOGIA DE RECURSOS HUMANOS	

Fuente. José Antonio García (2012)

Sobre el mismo tema, el autor Pérez Gorostegui (2003) indica que las competencias que debe tener el Director - Gerente de Recursos Humanos, son: visión, proactividad, capacidad de anticipación; imaginación y capacidad de innovación: capacidad de liderazgo, de motivar, y coordinar, lealtad, integridad, ética y mayor adaptación a las necesidades de la empresa.

### 5.3 Función de Recursos Humanos

En cuanto a la función de recursos humanos, función para las cuales los encargados y directores del área deberán orientar sus competencias, la Federación Mundial de Asociaciones de Directores de Personal (WFPMA, 2000) indica las siguientes como mas relevantes: el desarrollo de líderes dentro de la organización y el reclutamiento y retención de una fuerza laboral de calidad.

Ulrich y Eichinger (1998), argumentan que "la función de recursos humanos debe ser más profesional". Según los autores mencionados, debe existir un conjunto de

conocimientos aceptados y conocidos por todos, unos estándares comunes para entrar y practicar la profesión, buenas prácticas y comunidades con una fuerte identidad y carácter distintivo"(p.27). Afirman que el camino hacia la profesionalización pasa por la definición y adquisición de competencias.

Como se pudo constatar a través de la literatura revisada, el perfil de competencias de los directores de RRHH es un tema de estudio internacional, dado la importancia que representa a las organizaciones el establecer un conjunto de comportamientos que faciliten a los profesionales de recursos humanos poder ejercer una posición directiva orientada a impactar en la gestión del talento humano y que a su vez contribuya al desarrollo de toda la organización en su conjunto.

## **6. Objetivo y Pregunta de investigación**

### **6.1 Objetivo.**

Explorar el perfil profesional basado en competencias que debe tener el Director -Gerente de RRHH del sector privado de las empresas de la provincia del Guayas.

### **6.2 Pregunta de investigación.**

¿Qué perfil en cuanto a competencias debe tener el Director - Gerente de Recursos Humanos de empresas del sector privado en la provincia del Guayas?

## **7. Metodología de investigación.**

## **7.1 Diseño de la investigación.**

El estudio es exploratorio, ya que aunque se han encontrado estudios relacionados al tema en la literatura internacional, ninguno de ellos se refiere a la realidad de la provincia del Guayas como ámbito de estudio. Por lo tanto, se trata de un tema desconocido que se quiere explorar. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006) los estudios con estas características se considera que tienen un alcance exploratorio. El enfoque de la recolección fue cuantitativo para responder a la pregunta de investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Para responder a las preguntas de investigación se empleó la técnica de la encuesta aplicando como instrumento un cuestionario dividido en tres partes. La primera parte recoge información sobre desafíos a nivel laboral, la segunda parte recoge información sobre desafíos a nivel social y la tercera parte del cuestionario recoge información sobre el perfil de competencias. La parte de mi investigación es la recolección de información sobre el perfil de competencias, los otros datos fueron recolectados y analizados por otros investigadores, sus resultados se encuentran ubicados en otros documentos.

La dimensión temporal es de tipo transversal, puesto que se tomará la información de un solo momento en el tiempo, no hay un estudio previo, ni se pretende tomar un largo periodo de tiempo para realizar el estudio y hacer comparaciones (Gómez, M., 2010).

## **7.2 Unidad de observación y de análisis.**

Las unidades de observación son las organizaciones privadas de la provincia del Guayas. Para ello se seleccionó una muestra de organizaciones del sector privado de los tres sectores productivos y de las tres dimensiones (pequeña, mediana y grande).

La unidad de análisis es el director-gerente de recursos humanos en cuanto a al perfil de competencias que necesita para enfrentarlos con éxito.

## **7.3 Selección de la muestra.**

La selección de las empresas privadas se hizo así mismo a conveniencia con base en la apertura que estas organizaciones den y a su disponibilidad para formar parte de este estudio. La muestra que se tomó fue 102 organizaciones privadas de la provincia del Guayas.

Para seleccionar las empresas se tuvo en cuenta el listado de las empresas registradas y clasificadas en la Súper Intendencia de Compañías:

Se considera exclusivamente el número de trabajadores en nómina de la siguiente manera: hasta 100 trabajadores, empresa pequeña; entre 100 y 300 trabajadores, empresa mediana; y más de 300 trabajadores, empresa grande.

Se contactó 372 empresas del sector privado, solo desearon participar 102 instituciones.

270 empresas no dieron apertura por que no tenían interés en participar en la encuesta o no tenían a una persona encargada de las funciones de recursos humanos. A continuación se expone un cuadro donde se detalla esta información.

Las 102 empresas que participaron las encuestas fueron dirigidas solamente a la dirección de recursos humanos.

**Tabla 2**

**Empresas encuestadas:**

EMPRESAS ENCUESTADAS	
INDUSTRIAL	17
COMERCIAL	41
DE SERVICIOS	44

**Tabla 3**

**Tamaño empresas**

TAMAÑO EMPRESAS	
	ENCUESTADAS
PEQUEÑA	34
MEDIANA	25
GRANDE	43

**Tabla 4**

**Sexo de los encuestados**

SEXO	
	ENCUESTADAS
FEMENINO	55
MASCULINO	45

A continuación el siguiente cuadro ilustra el tiempo que llevan dedicándose a la gestión de recursos humanos los encargados.

**Tabla 5**  
**Tiempo que llevan dedicándose a la gestión de Recursos Humanos**

TIEMPO DEDICANDOSE A RRHH	
1 – 3 Años	14 personas
4 – 5 Años	5 personas
6 - 7 Años	6 personas
8 - 10 Años	13 personas
Más de 11 Años	11 personas

En la Tabla 5 podemos notar que de los 102 Directores de Recursos Humanos de las empresas encuestadas, 14 llevan dedicándose entre 1 a 3 años a esta labor, 5 llevan ejerciendo de 4 a 5 años; 6 personas de 6 a 7 años; 13 personas de 8 a 9 años; y 11 personas que han dedicado más de 11 años a la gestión de recursos humanos.

**Tabla 6**  
**Pre - Grado de los encuestados**

PROFESIÓN	
PSICOLOGIA	29
ING. COMERCIAL	21
ECONOMISTA	14
ABOGADO	7
ING. EN GESTION DE RECURSOS HUMANOS	4
INGENIERIA INDUSTRIAL	4
INGENIERO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS	4



CONTADOR	2
ING. EN GESTIÓN EMPRESARIAL	2
ING. EN SISTEMAS	1
TECN. ELECTRONICO	1
INGENIERIA EN SISTEMAS	1
INGENIERO MECANICO	1

En la Tabla 6 observamos que los profesionales de Recursos Humanos según las organizaciones encuestadas, su formación universitaria son Psicólogos; seguido por Ingenieros comerciales y Economistas.

### **8. Instrumentos para la recogida de datos.**

Se realizó encuestas dentro de cada organización privada, a las siguientes personas (ver formatos en anexos):

- Profesionales de RRHH.
- No se realizarán encuestas a personal operativo. La opinión de estas personas puede ser valiosa a la hora de expresar su satisfacción o no cuando son atendidos por un profesional de recursos humanos y desde un punto de vista individual. Sin embargo, el objetivo del estudio se enfoca en los desafíos a nivel organizacional, lo que requiere una visión más amplia. El personal operativo no tiene esa visión debido al puesto que ocupa dentro de la organización.

Se garantizó la confidencialidad de los datos en todo momento. La validez será de constructo, las preguntas de la encuesta estarán relacionadas con el objetivo del estudio y diseñadas con el fin de recoger información que responda a las preguntas de la investigación. Así mismo, se realizó un pilotaje de 10 encuestas para su validación.

Para construir la encuesta se tomó como base la encuesta realizada en el año 2000 por la Federación Mundial de Asociaciones de Dirección de Personal (WFPMA) cuyo objetivo fue elaborar una definición mundial de lo que es y lo que hace un profesional de RRHH en términos de un conjunto global de competencias clave (Brewster, C.; Farndale, E.; Ommeren, J., 2000), y el perfil de competencias propuestos por Ulrich y Brockbank en su libro *La propuesta de valor de RRHH* (Ulrich, D. y Brockbank, W, 2006). Se siguió la metodología presentada por Pereda, Berrocal y Sanz en su artículo *Los perfiles de exigencias en la ocupación del profesional de RRHH* (Pereda, S. , Berrocal, F. y Sanz, P, 2003). (También en Pereda & Berrocal, 2008)

Los directores de recursos humanos recibieron el cuestionario a través de e-mails o de manera física, una vez resuelto, lo devolvieron también de la misma forma como lo recibieron.

En el cuestionario iba detallado el objetivo de la investigación y solicitaba la colaboración de los participantes; el cuestionario también explicaba cada numeral para un mayor entendimiento para los partícipes.

La primera parte comprendían 25 competencias (y sus respectivas definiciones) entre las 25 competencias elegían aquellas 10 que consideraban "claves" para que el

Director de Recursos Humanos pueda desempeñar sus funciones y actividades de forma eficaz, eficiente y segura.

En segundo lugar, ordenaban según su importancia únicamente las competencias seleccionadas asignándole un "1" a la que considere la más importante de todas las seleccionadas, un "2" a la siguiente en importancia, un "3" a la siguiente en importancia, y así hasta el número "10" que será la menos importante "clave" de las seleccionadas. (Ver en anexos - Tabla 11)

En la investigación del perfil de competencias también se incluyó sección de comportamientos de las competencias. En el cuestionario aparecen cinco comportamientos asociados a cada una de las competencias de la sección anterior. (Ver en anexos - Tabla 12)

- Primero, y solamente de las competencias seleccionadas como "clave" en la sección anterior, eligieron todos los comportamientos que consideraban "los más importantes" para el desempeño del director de recursos humanos.

- Después, una vez seleccionados los comportamientos, ordenaron los diez más importantes asignándole un "1" a aquel que de todos los seleccionados considere el más importante, un "2" al siguiente en importancia, un "3" al que consideraron el siguiente

en importancia, y así hasta el número "10" que será el décimo en importancia de entre todos los seleccionados.

### **8.1 Análisis de datos**

El análisis de los datos de las encuestas se realizó de la misma forma que se describe en el estudio de Pereda, Berrocal y Sanz (Pereda, S. , Berrocal, F. y Sanz, P, 2003)(Pereda, S., Berrocal, F. y Alonso, M. 2008, págs. 255-260), es decir, se obtuvieron dos puntuaciones:

- a) *La Relevancia (R)*. Representa el porcentaje de encuestados que eligieron cada desafío o competencia como "clave" para el trabajo del profesional de recursos humanos. Esta puntuación indica el grado de acuerdo, entre los participantes, sobre la relevancia de cada desafío o competencia para la eficacia y la eficiencia de la labor de este profesional.
- b) *La Importancia (I)*. Esta puntuación se obtiene a partir de las posiciones que los encuestados le asignen a cada desafío o competencia como "clave" para el trabajo del profesional de recursos humanos.

Los participantes ordenaron las competencias que seleccionaron desde "1" (el más importante) hasta "10" (el menos importante). La posición "1" recibió 10 puntos, la "2", 9 puntos, y así sucesivamente hasta llegar a la "10", que recibió 1 punto. La puntuación final de la competencia es la suma total de los puntos que se obtengan, según las posiciones que le asignaron los encuestados que la seleccionan previamente como "clave". La ponderación final de cada competencia es el resultado de multiplicar la relevancia por la importancia.

Los comportamientos asociados a las competencias se analizaron de la misma forma que las competencias.

## **9. Resultados**

Se pidió a los participantes que seleccionen 10 competencias dentro de un listado y las numeren considerando la número 1 como la más importante hasta la número 10 siendo esta última la menos importante.

Para definir el perfil de competencias del director de recursos humanos, se determinó que la competencia debía ser elegida en un 50% o mas para ser determinada como competencia “clave” (Pereda, S., Berrocal, F. y Sanz, P. 2003, p. 27).

Considerando las puntuaciones dadas a cada competencia, se realizó el análisis final de los resultados que unifica la importancia y relevancia otorgada. De igual manera se trabajó en definir y calificar los comportamientos elegidos asociados a éstas.

Con base a los datos obtenidos de las encuestas, se pudo constatar que la competencia de “liderazgo”, es la de mayor relevancia para el grupo encuestado (78.43%), seguido por la competencia de “negociación” (58.82%), como tercera competencia están las “habilidades de comunicación” (57.84%), en cuarto lugar se encuentran las competencias de “conocimiento del negocio, de su cadena de valor y del mercado”, y la competencia de “planificación y organización”, dado que ambas

obtuvieron el mismo puntaje (54.90%), como quinto fue seleccionado el “desarrollo del personal” (53.92%).

En cuanto a las competencias con puntuación mínima, es decir las tres menos puntuadas, se evidenció el “desarrollo de la diversidad cultural y la sensibilidad entre culturas” (12.75%), luego la competencia “gestión de activos y control de costes” (24.51%) y la competencia de “flexibilidad” (29.41%).

La Tabla 7 grafica los datos indicados.

**Tabla 7**

**Relevancia de las competencias**



En cuanto al análisis de la importancia, únicamente se realizó a las competencias que cumplieron el porcentaje mínimo mencionado (50%). Podemos observar en la Tabla 8 que la competencia de Liderazgo es considerada como la más relevante y también la más importante de todas las competencias que corresponden a un perfil de director de recursos humanos, según los encuestados.

La competencia en segundo orden de importancia es el Conocimiento del negocio, de su cadena de valor y del mercado, seguida por la Planificación y Organización como tercer lugar, en cuarta posición se encuentran las Habilidades de Comunicación, la Habilidad de Negociación se encuentra en quinto grado de importancia, siendo la competencia de Desarrollo del Personal, la última seleccionada con el sexto puesto.

**Tabla 8**

**Perfil de exigencias del profesional de recursos humanos ordenadas según su importancia**

Competencias	Relevancia	Importancia	RxI	Ponderación	Orden
Liderazgo	78.4	348	27283.2	37.02%	1
Conocimiento del negocio, de su cadena de valor y del mercado	54.9	224	12297.6	16.69%	2
Planificación y Organización	54.9	179	9827.1	13.34%	3
Habilidades de Comunicación	57.8	164	9479.2	12.86%	4
Negociación	58.8	128	7526.4	10.21%	5
Desarrollo de Personal	53.9	135	7276.5	9.87%	6

73690

Comparando esta investigación con la realizada por los autores Pereda S., Berrocal F., y Sanz P. (2003) podemos reconocer que los resultados difieren a los

encontrados. Es probable que la diferencia cultural sea un factor por el cual el perfil de competencias para un director de recursos humanos sea diferente, (el estudio mencionado fue realizado en España). Ya que como se indica en la encuesta estudio elaborada por la Federación Mundial de Asociaciones de Dirección de Personal, WFPMA (2000, págs. 70 - 73), es importante conocer el contexto en el que se basan las actividades de recursos humano; preguntas como: ¿Se trata de una cultura en la que el esfuerzo individual se considera clave para el rendimiento de la organización, o se espera que el trabajo en equipo sea el más eficaz?, ¿Qué peso tiene la cultura organizativa? ¿Qué se considera que hace eficaz a un director? ¿Cómo se maneja las comunicaciones? ¿Es una cultura orientada a las personas o a las tareas? Van a influir en los resultados de investigaciones de este estilo.

Según los resultados encontrados por Pereda S., Berrocal F., y Sanz P. (2003) el trabajo en equipo fue la competencia con mayor ponderación de todas las presentadas a su grupo de estudio. Esta misma competencia en el estudio actual, no llegó al porcentaje mínimo de relevancia e importancia para ser incluida dentro nuestras competencias clave. En cuanto al liderazgo, competencia que en este estudio fue la más ponderada, para la investigación de los autores Pereda y Berrocal, no llegó a ser considerada como clave. De igual manera la competencia de Flexibilidad considerada clave en el estudio español, en nuestro estudio obtuvo una relevancia inferior al 30%.

Aunque también podemos encontrar competencias que coinciden como parte del perfil de director de RRHH en ambos estudios. Estas son: la Planificación y las Habilidades de Comunicación, que tanto para el estudio de los perfiles de exigencias en



la ocupación del profesional de recursos humanos de Pereda S., Berrocal F., y Sanz P. (2003) , como en el estudio actual, ocuparon de igual manera el tercero y cuarto lugar respectivamente.

Todas las competencias encontradas como clave en el presente estudio corresponden a las encontradas en la encuesta estudio realizada por la WFPMA (pag. 75 - 80, 2000), donde sus investigadores agruparon las competencias en cuatro grandes grupos de habilidades: Personal, Organizativo, Gestión, Funcionaria. De esta manera las competencias de Liderazgo, Habilidad de Comunicación son consideradas para estos autores como Competencias Personales. La competencia de Desarrollo del Personal bajo este mismo análisis es considerada una Competencia de Gestión, por último las competencias de Planificación Organizativa, Conocimiento del Negocio, de su cadena de valor y del mercado y la Habilidad de Negociación, se enmarcan dentro de las Competencias Funcionales. Es importante mencionar que las competencias obtenidas en el estudio realizado por la WFPMA fueron enlistadas y categorizadas dentro de los cuatro grupos mencionados, a diferencia, el estudio actual presenta un listado ponderado por orden de importancia y relevancia que corresponderá al perfil de competencias que se consideran necesarias para el director de RRHH de empresas privadas de la provincia del Guayas .

Continuando con el segundo análisis del presente estudio, la Tabla 9 señala los comportamientos más relevantes e importantes para cada competencia seleccionada como "clave". Cabe indicar que para el análisis de la relevancia en esta ocasión, se fijó un mínimo del 30%, dado que solo un comportamiento supero el 50% de relevancia.

**Tabla 9**

**Comportamientos asociados que se incluyeron en todas las competencias seleccionadas para análisis por importancia**

		Relevancia	Importancia	RxI	Ponderación	Orden de Importancia
Liderazgo	Fija objetivos a su equipo, realiza su seguimiento y brinda retroalimentación sobre su avance	50	212	10600	28.40%	1
Conocimiento y práctica de la gestión de RRHH tradicional	Comprende la empresa en la que trabaja y el sector en el que se desempeña	38	160	6118	16.39%	2
Desarrollo del Personal	Se esfuerza constantemente por mejorar la formación y desarrollo tanto personal como de los demás	36	150	5441	14.58%	3
Conocimiento y práctica de la gestión de RRHH tradicional	Conecta la organización con las tendencias clave del mercado y conoce en qué información debe concentrarse	34	109	3740	10.02%	4
Liderazgo	Motiva e inspira confianza	36	92	3337	8.94%	5
Planificación y Organización	Identifica y desarrolla los métodos apropiados para la consecución de los objetivos del equipo o departamento y de la empresa	32	83	2685	7.20%	6
Planificación y Organización	Establece objetivos ambiciosos pero realistas para el equipo o el departamento	33	80	2667	7.15%	7
Negociación	Llega a acuerdos satisfactorios para todos	31	85	2667	7.15%	8
Liderazgo	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada	33	2	67	0.18%	9

El comportamiento más destacado en su importancia es el de fijar objetivos a su equipo, realizar su seguimiento y brindar retroalimentación sobre su avance, los cuales corresponden a la competencia de Liderazgo. El segundo comportamiento que la muestra indica necesario para un director de recursos humanos es el de comprender la empresa en la que trabaja y el sector en el que se desempeña, el cual pertenece a la

competencia de Conocimiento y Práctica de la Gestión de RRHH Tradicional, aunque observamos anteriormente que esa competencia no fue seleccionada como clave.

El tercer comportamiento se relaciona a la competencia Desarrollo del Personal, este indica que se considera importante esforzarse constantemente por mejorar la formación y desarrollo tanto personal como de los demás.

La tabla 9 podemos observar que el comportamiento considerado como menos importante fue el de orientar la acción de su grupo en una dirección determinada, correspondiente a la competencia de Liderazgo. Es importante señalar que aunque la competencia de liderazgo fue considerada la más importante, un comportamiento relacionado a esta ocupa el último lugar en esta tabla. El segundo comportamiento menos mencionado es el de llegar a acuerdos satisfactorios para todos, relacionada con la competencia de Negociación.

También es interesante señalar que aunque la habilidad de Comunicación fue elegida como una competencia "clave", ésta no fue incluida en la tabla 9, dado que ningún comportamiento relacionado a dicha competencia llegó al mínimo exigido (30%) para ser considerado como importante en este análisis.

Finalmente se unificaron los resultados obtenidos en lo que llamamos el Perfil de Competencias con sus respectivos comportamientos del Director de Recursos

Humanos de las empresas privadas de la provincia de Guayas, el cual que podemos encontrar en detalle en la Tabla 10.

**Tabla 10**

**Perfil de Competencias con sus respectivos comportamientos del Director de Recursos**

**Humanos**

Competencias	Ponderacion	Comportamientos	Ponderacion
Liderazgo	37.02%	Fija objetivos a su equipo, realiza su seguimiento y brinda retroalimentación sobre su avance	28.40%
		Motiva e inspira confianza	8.94%
		Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada	0.18%
Conocimiento del negocio, de su cadena de valor y del mercado	16.69%	Comprende la empresa en la que trabaja y el sector en el que se desempeña	16.39%
		Conecta la organización con las tendencias clave del mercado y conoce en qué información debe concentrarse	10.02%
Planificación y Organización	13.34%	Identifica y desarrolla los métodos apropiados para la consecución de los objetivos del equipo o departamento y de la empresa	7.20%
		Establece objetivos ambiciosos pero realistas para el equipo o el departamento	7.15%
Habilidades de Comunicación	12.86%	Ninguno llego al 30% requerido	--
Negociación	10.21%	Llega a acuerdos satisfactorios para todos	7.15%
Desarrollo de Personal	9.87%	Se esfuerza constantemente por mejorar la formación y desarrollo tanto personal como de los demás	14.58%

**10. Conclusiones**

Las competencias que poseen los individuos para desempeñar sus puestos de trabajo se consideran en la actualidad como una ventaja competitiva de la organización en el mercado laboral, de esta manera la función de Recursos Humanos es apoyar a la organización a adaptarse a entornos cambiantes mediante el desarrollo y refuerzo de competencias necesarias del talento humano en la empresa. Tal como indican Ulrich et

al., citados por la WFPMA (2000), una competencia es "la capacidad de añadir valor a la empresa; se debe centrar en el proceso de cambio de las condiciones de la empresa hasta conseguir una ventaja competitiva sostenible" (pag.32).

En cuanto al estudio realizado con la finalidad de obtener un perfil de competencias del director de RRHH de las empresas privadas de la provincia del Guayas. Es importante indicar que las encuestas se realizaron a 102 empresas privadas de la provincia del Guayas, debido a que las demás empresas contactadas (270) no dieron apertura o interés para participar en el estudio o no tenían el departamento de recursos humanos estructurado y no contaban con la función de un director de recursos humanos; motivo por el cual las conclusiones mencionadas no se pueden generalizar.

Con base en los resultados conseguidos en esta investigación, conocemos que los directores de recursos humanos de las pequeñas, medianas y grandes empresas del sector privado de la provincia del Guayas, consideran que la competencia más importante para ejercer el cargo de director de RRHH es el Liderazgo, para la cual eligieron los comportamientos de fijar objetivos a su equipo, realizar seguimientos y motivar e inspirar confianza, como claves para mantener un liderazgo efectivo dentro de las organizaciones.

El perfil de competencias de los directores de recursos humanos quedó definido tal y como se presenta en la Tabla 10, en el cual se muestran las competencias y los

comportamientos ordenados por su importancia y con sus correspondientes ponderaciones.

El perfil de competencias encontrado se considera apropiado para un director de recursos humanos de las empresas del sector privado de la provincia del Guayas, a continuación se detalla las que forman parte de este perfil:

- **Liderazgo:** el director de recursos humanos considera que debe tomar un rol de motivador, dado que es el encargado de gestionar e implementar/ difundir los avances de la organización e inspira confianza, además debe de ser capaz de mostrar empatía con los colaboradores en todos los niveles ya que muchas veces se involucra en temas considerados sensibles del personal. De igual forma porque es el representante de la empresa ante la fuerza de trabajo.
- **Conocimiento del negocio, de su cadena de valor y del mercado:** el director de recursos humanos es la persona que direcciona y conoce el giro del negocio, se alinea al plan estratégico de la empresa para así poder impulsar a la fuerza de trabajo a lograr la meta propuesta a corto, mediano, largo plazo. Lo que coincide con lo expuesto Bohlander y Shell (2008), en cuanto el Director - Gerente de Recursos Humanos debe conocer los negocios de su organización. lo requiere unirse al equipo de gerentes de negocios y desarrollar la dirección estratégica de la empresa. Así también los profesionales de recursos humanos deben desarrollar habilidades en las relaciones con los clientes externos.

- **Desarrollo del Personal:** el director de recursos humanos debe promover el plan de carrera, dar importancia a los reclutamientos internos, estar pendiente del cumplimiento de las necesidades de capacitación tanto técnicos como entrenamientos blandos, se preocupa por dar seguimiento a las evaluaciones de desempeño, promueve por medio de los jefes inmediatos la cultura del feedback.
- **Habilidad de Comunicación:** el director de recursos humanos debe gestionar la comunicación organizacional interna por medio de campañas o actividades que involucren a los colaboradores. La comunicación debe ser abierta, y el director debe proyectar la facilidad de poder llegar a él/ella y sus comportamientos y actitudes reflejen confianza.
- **Toma de Decisiones Estratégicas:** el director de recursos humanos debe estar al tanto de los cambios económicos, sociales, políticos y legales que afectan el giro del negocio pudiendo tomar las precauciones necesarias para adaptarse a los cambios y a su vez orientar a la organización para enfrentarlos. Toma las decisiones con base a proyecciones e investigaciones. Estratégico porque es un apoyo a toda las áreas del negocio.
- **Planificación y Organización:** en esta competencia el director debe orientar a la planificación de las responsabilidades para que alineen sus funciones a los objetivos estratégicos de la empresa y trabajen comprometidos. Desde el punto de vista del departamento de recursos humanos, orienta y planifica desde todos los subsistemas, por ejemplo: selección, para conocer las contrataciones; el perfil, para poder contratar al personal adecuado según el tipo de cargo y que aporte valor agregado a la empresa; capacitación, en el levantamiento de necesidades con la finalidad de cumplir con los objetivos organizacionales y la

evaluación de desempeño, ya que ayuda a tomar acciones de mejora; bienestar social, se preocupa por la salud, las condiciones físicas y emocionales para un mejor desenvolvimiento. El propósito es que los colaboradores perciban que están en un lugar de trabajo estable, y que la organización cumpla su meta respaldada de un equipo humano que agrega valor para conseguirla.

- Negociación: el director de recursos humanos está en búsqueda de los beneficios de la empresa y de los colaboradores, conservando los recursos de la empresa y cuidando el clima organizacional.

Según la Encuesta Estudio elaborada por la Federación Mundial de Asociaciones de Dirección de Personal, WFPMA (2000, Pag.67) entre las ventajas de disponer de un marco de conocimientos y habilidades, está la promoción y el apoyo al desarrollo de conocimientos y competencias profesionales y de estándares elevados de desempeño entre los profesionales de personal, mejorando así la credibilidad y profesionalidad de los RRHH.

Ulrich (2005) menciona en el artículo La Propuesta de Valor de Recursos Humanos que el profesional de recursos humanos debe aprender a desempeñar un papel concreto dentro de la organización y dominar sus competencias para aportar valor. También indica que las competencias determinan cómo lo hacen. Es por eso la importancia de la investigación va aportar en los directores de esta area para el desarrollo de sus competencias.



## **11. Recomendaciones**

Con los resultados de la investigación se puede recomendar a las universidades que en su plan educativo den mayor enfoque a desarrollar las competencias claves mencionadas en el estudio para los futuros profesionales de Recursos Humanos, evaluando el perfil de competencias de los alumnos que ingresan Vs. el perfil requerido para poder ocupar el cargo de director.

También se recomienda analizar la malla curricular de las universidades para verificar si las materias impartidas a los alumnos son las adecuadas para el desarrollo de conocimientos y competencias requeridas en la vida laboral de su profesión.

El estudio también pueda dar una visión a las empresas privadas de la provincia del Guayas para las contrataciones de profesionales teniendo en cuenta que los candidatos evidencien estas competencias en un nivel medio alto y alto ya que es importante tener directores que sean capaces de cumplir con las exigencias del mercado laboral. Esto se puede medir mediante un “assessment center” y también con un plan de formación o guía de entrenamiento para la debida adecuación del director en el puesto.

Otro beneficio de conocer el perfil de competencias del director de RRHH para las empresas es poder desarrollar un plan de carrera para los profesionales de recursos humanos y formar futuros directivos.

A los actuales directores potencializar dichas competencias que serán muy útiles en su gestión y desarrollar sus habilidades ayudará a alcanzar sus metas personales y profesionales y estar orientados al beneficio de los que conforman la organización. Es importante que los directores de recursos humanos conozcan las competencias que se requieren para que puedan auto-desarrollarse.

A los futuros investigadores se sugiere continuar con la investigación del tema, ya que es importante indagar a profundidad el porqué los actuales directores de recursos humanos consideran a estas seis competencias "clave" y que sus comportamientos sean los adecuados para ejercer el cargo, mediante entrevistas, focus group; con la finalidad de que las organizaciones puedan identificar estas competencias como factores claves al momento de seleccionar o desarrollar a los directores de recursos humanos. Como otro punto importante, es identificar las competencias señaladas por hombres y por mujeres, a fin de conocer si existen diferencias entre sus opiniones. De igual manera se sugiere realizar segmentaciones por tamaño de empresas para conocer si existen diferencias entre las competencias que requieren los directivos de recursos humanos .

Otra recomendación, es realizar esta misma encuesta a los líderes máximos de las empresas, como a los Gerentes Generales o/y propietarios con la finalidad de contrastar las competencias que ellos consideran necesario para sus directivos de Recursos Humanos Vs. las competencias que los directivos de RRHH a su criterio necesitan.

## **12. Limitaciones**

- La muestra, no se cubrió con el número de directores contemplados inicialmente.
- El Perfil de Competencias diagnosticado en este estudio puede variar por los cambios en las organizaciones.
- No se abarcó a la provincia del Guayas, sólo a la ciudad de Guayaquil.

### 13. Bibliografía

- Alles M. (2007) Rol del Jefe. México: Granica S.A.
- Alles M. (2005). Gestión por Competencias. Argentina: Granica S.A.
- Bernal C. (2006). Metodología de la Investigación : Para administración, economía y humanidades. México: Pearson Educación
- Blasco, R. (2004). Reclutamiento y selección, viejo y nuevo rol del psicólogo. *Revista de Psicología de la Universidad de Barcelona* , 91-122.
- Bohlander G. y Snell S. (2008). Administración de Recursos Humanos. México: Cengage Learnig.
- Brewster, C.;Farndale, E.; Ommeren, J. (2000). *Competencias y estándares profesionales para la dirección de Personal/Recursos Humanos*. Paris: AEDIPE, FUNDIPE, AMEDIRH.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*.México: McGraw Hill.
- Chiavenato I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill
- Corral, J. (2009). El director de Recursos Humanos como CEO. *Capital Humano*, N. 231 , 58-60.
- Gil, J., (2007). La Evaluación de Competencias Laborales. Universidad de Sevilla.
- Gómez, M., (2010). Introducción de la metodología de la investigación científica. Argentina: Editorial Brujas.
- Inserción laboral llega hasta el 70% en las empresas locales. (2011). El Universo. Recuperado de: [HYPERLINK "http://www.eluniverso.com/2011/12/06/1/1356/insercion-laboral-llega-hasta-70-empresas-locales.html"](http://www.eluniverso.com/2011/12/06/1/1356/insercion-laboral-llega-hasta-70-empresas-locales.html) <http://www.eluniverso.com/2011/12/06/1/1356/insercion-laboral-llega-hasta-70-empresas-locales.html> (Economía, parr.2)
- Inserción de Personas con Discapacidades. (2012). Ministerio de Relaciones Laborales. Recuperado de: ["http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=177&Itemid=204"](http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=177&Itemid=204) [http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=177&Itemid=204](http://www.mrl.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=177&Itemid=204)
- Elvira, M.; Dávila, A. (2006). Retos emergentes para la investigación de la administración de Recursos Humanos en America Latina. *Revista de Empresa n° 15* , 26-36.
- HayGroup. (2004). Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos. Barcelona: Deusto.
- Hernández, Fernández y Baptista. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Hernández G. y Naranjo J.(2004). Competencias Laborales de los Gerentes de Talento Humano. Colombia: Innovar.

Mandato Constituyente 8 (Suplemento del Registro Oficial 330, 6-V-2008)

PricewaterhouseCoopers. (2005). *Encuesta sobre desafíos globales de RRHH: ayer, hoy y mañana*. Recuperado el 30 de octubre de 2011, de PricewaterhouseCoopers: [www.pwc.com](http://www.pwc.com)

Prieto A. (2007) Trabajadores Competentes Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: ESIC.

Quijano, S. (2006). *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en as organizaciones*. Barcelona: Icaria Editorial S.A.

Sastre, M. y Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico*. Madrid: McGraw Hill.

Ulrich, D. y Brockbank, W. (2006). *La propuesta de valor de Recursos Humanos*. Bilbao: Deusto.

Ulrich, D. (2005). *La propuesta de valor de Recursos Humanos: La Próxima Agenda de RR.HH.* Boston: Dossier

## **ANEXOS**

**Tabla 11 - Competencias con su definición**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Aplicación de tecnologías a RRHH	Utilizar las tecnologías de la información y la comunicación para el manejo de sistemas de información y la gestión de las actividades de RRHH
Aprendizaje	Asimilar y aplicar nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo.
Colaboración	Trabajar en grupos multidisciplinares con personas de diferentes funciones y niveles, para alcanzar metas e identificar y resolver problemas.
Conocimiento del negocio, de su cadena de valor y del mercado	Comprender la naturaleza del negocio, los puntos fuertes y débiles de la organización, las diferentes oportunidades del mercado y las amenazas de la competencia. Comprender las necesidades de los clientes y las tendencias del mercado.
Conocimiento y práctica de la gestión de RRHH tradicional	Remuneración/compensación, relaciones laborales, formación y desarrollo, diseño/eficacia organizativa, contratación y retención, gestión del desempeño, comunicación, aprendizaje organizativo, salud y seguridad, sistemas de información, quejas y disciplina
Credibilidad personal	Generar credibilidad y confianza en los demás sobre la base de conocimientos técnicos y científicos de su especialidad
Cumplimiento de los aspectos legales	Conocimiento de toda la normativa legal que está relacionada y afecta a su actividad y preocupación por cumplir con dichos aspectos legales.
Desarrollo de la diversidad cultural y la sensibilidad entre culturas	Operar globalizadamente. Habilidad para adaptarse rápidamente y funcionar con eficacia en cualquier contexto extranjero. Comprender rápidamente otras culturas para trabajar en forma global.
Desarrollo del personal	Crear un ambiente de trabajo favorable que se dirija a la formación y el desarrollo continuo propio y del personal.
Eficacia en relaciones interpersonales	Actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.
Flexibilidad	Modificar el comportamiento, adecuándolo a situaciones de cambio o ambigüedad y manteniendo la efectividad en distintos entornos, con diferentes tareas, responsabilidades y personas.

Fomento de la innovación	Modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica ideas soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización o los clientes.
Gestión de activos y control de costes	Conocimiento suficiente en materia financiera que le permite elaborar y controlar presupuestos, gestionar activos y analizar inversiones relacionadas con su gestión para ver su rendimiento y rentabilidad.
Gestión del cambio/cultura	Comunicar una visión de forma que no solo parezca posible si no deseable, creando una motivación y un compromiso. Fomenta el emprendimiento y consigue que se asignen recursos para instrumentar el cambio.
Habilidades de comunicación	Informar clara y concisamente y obtener información de personas de distintos niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.
Liderazgo	Guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de ésta. Establecer y mantener la cohesión del grupo necesaria para conseguir los objetivos fijados.
Negociación	Identificar las posiciones propia y ajena en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.
Orientación a los resultados	Tendencia la logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.
Orientación al cliente (interno/externo)	Asegurar la satisfacción de las necesidades de los clientes de manera adecuada tanto para el cliente como para la organización. Tratar con los clientes mostrando una alta calidad de servicio.
Planificación y Organización	Definir prioridades, establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados, ajustándose a los presupuestos; distribuir los recursos; definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse, y establecer las oportunas medidas de control y seguimiento.
Resolución de problemas	Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para



	elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado
Tolerancia al estrés/cambio/ambigüedad	Mantener la calma y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición o desacuerdo y de dificultades o fracasos, liberando la tensión de una manera aceptable para los demás.
Toma de decisiones estratégicas	Evaluar situaciones y obtener conclusiones en función de la información disponible, identificando alternativas y eligiendo las acciones adecuadas, aun cuando éstas puedan resultar difíciles o impopulares.
Trabajo en equipo	Realizar tareas y resolver problemas, formando parte de un grupo, estableciendo compromisos para conseguir un objetivo común por encima de los intereses individuales y compartiendo recursos e información.
Vincular los RRHH a los procesos empresariales y de planificación organizativa	Conectar la planificación y objetivos de RRHH con la planificación de los procesos de la organización y con su planificación estratégica.

**Tabla 12 - Competencias con sus comportamientos**

<b>COMPETENCIA</b>
Aplicación de tecnologías a RRHH
Utiliza el correo electrónico para la comunicación con el personal
Utiliza redes sociales para la comunicación con el personal
Utiliza sistemas informáticos para la gestión de las actividades de RRHH como controles, nóminas
Utiliza la tecnología para programas de formación
Utiliza la tecnología como base de datos del personal, inventario de capacidades, etc.
Aprendizaje
Adquiere conocimientos y destrezas a partir de instrucciones, estudio o experiencia.
Trabaja con técnicas e instrumentos que cambian con frecuencia y cuyas modificaciones han de aprenderse en poco tiempo
Ensaya nuevas formas de solucionar los problemas habituales del trabajo.
Verifica y detecta sistemáticamente las ventajas e inconvenientes de nuevos enfoques, métodos y técnicas de trabajo
Se implica en nuevas actividades para familiarizarse con procedimientos y técnicas de trabajo distintos de los habituales
Colaboración
Proporciona ayuda a otros compañeros cuando estos se la soliciten
Ayuda a resolver conflictos y desacuerdos explorando las diferencias e identificando los puntos comunes
Proporciona a otros compañeros información, instrucciones, etc.
Busca ideas e información de otros compañeros tanto dentro como fuera de su unidad para identificar y resolver un problema
Insiste en la necesidad de cooperación entre todos los compañeros
Conocimiento del negocio, de su cadena de valor y del mercado
Comprende la empresa en la que trabaja y el sector en el que se desempeña
Conecta la organización con las tendencias clave del mercado y conoce en qué información debe concentrarse
Conoce a los clientes externos, a los proveedores y a los competidores
Determina qué actividades hay que manejar internamente y en cuáles hay que mantener un outsourcing
Identifica los estándares de calidad y la ética que los productos y servicios deben demostrar
Conocimiento y práctica de la gestión de RRHH tradicional
Es capaz de diseñar y entregar prácticas de recursos humanos básicas e innovadoras
Diseña, implementa y utiliza sistemas de medición de recursos humanos
Implementa sistemas de gestión del rendimiento

Diseña, desarrolla y mejora los procesos de los subsistemas de RRHH
Integra los subsistemas de RRHH entre sí para que haya una coherencia interna en la gestión

Credibilidad personal
Sabe cómo alcanzar resultados
Se ha ganado e inspira la confianza en los demás
Demuestra una alta integridad personal
Ofrece observaciones sinceras
Demuestra amplitud de conocimientos generales y del negocio

Cumplimiento de los aspectos legales
Entiende y conoce los aspectos legales que influyen a la gente en el trabajo
Comprende los derechos de las personas a trabajar libres de toda discriminación
Esta familiarizado con los problemas legales que pueden influir en las relaciones con los sindicatos
Ayuda a tratar problemas legales que tienen un trasfondo ético como la honestidad en informes financieros, etc.
Cumple con todas las leyes laborales establecidas

Desarrollo de la diversidad cultural y la sensibilidad entre culturas
Se adapta fácilmente a diferentes medios geográficos
Se desempeña eficazmente en cualquier contexto extranjero
Comprende las diferentes culturas y establece buenas relaciones interpersonales
Sabe aprovechar las diferencias culturales en favor e los objetivos del negocio
No muestra prejuicios ni discrimina por razones de diferencia de raza, cultura o religión

Desarrollo del personal
Se esfuerza constantemente por mejorar la formación y desarrollo tanto personal como de los demás
Da retroalimentación a los demás a fin de que sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado.
Facilita el aprendizaje de los demás
Explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera
Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones

Eficacia en relaciones interpersonales
Trabaja bien con colegas, ejecutivos de línea y con el equipo directivo
Es capaz de diagnosticar y tratar problemas interpersonales
Es capaz de crear una atmósfera de confianza con el equipo
Desarrolla una buena química con sus colegas y construye elementos de interés común
Ayuda y empatiza en el tratamiento y solución de las preocupaciones del personal

Flexibilidad
Afronta eficazmente situaciones en las que diversas personas exijan simultáneamente cosas diferentes
Se adapta fácilmente a actividades y responsabilidades cambiantes

Maneja eficaz y eficientemente situaciones nuevas o poco habituales con un breve plazo para prepararlas
Desempeña distintas funciones según exija la tarea o el momento
Trabaja con técnicas, equipos o métodos que cambien con frecuencia y cuyas modificaciones han de aprenderse con rapidez

Fomento de la innovación
Presenta soluciones novedosas y originales a la medida de los requerimientos del cliente
Aplica o recomienda soluciones para resolver problemas utilizando su experiencia en casos similares
Presenta soluciones, productos o ideas novedosas mediante la combinación de conocimiento existente
Crea nuevos conocimientos por improvisación o experimentación
Estimula a los demás a crear conocimientos nuevos y a proponer ideas originales

Gestión de activos y control de costes
Interpreta los balances financieros
Realiza análisis de inversiones para conocer su rendimiento y rentabilidad
Controla los costes de su departamento o unidad
Elabora y controla la ejecución de presupuestos
Entiende los "números" de la empresa y planifica su gestión para facilitar los objetivos financieros

Gestión del cambio/cultura
Se asegura de que los RRHH estén alineados con los cambios deseados
Define la cultura alineándola con las exigencias de los clientes, la estrategia de negocio y los empleados
Diseña las prácticas de RRHH para crear y reforzar la cultura deseada
Se involucra en la planificación y puesta en práctica de los procesos de cambio
Se asegura de que el cambio se produce con rapidez

Habilidades de comunicación
Se comunica bien tanto de manera escrita como interactuando con grupos o individuos
Se comunica de forma rápida, clara y eficaz
Selecciona de forma adecuada los mensajes y los presenta claramente
Utiliza canales formales e informales de comunicación
Envía mensajes claros respecto a lo que es importante para la organización y su éxito

Liderazgo
Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada
Fija objetivos a su equipo, realiza su seguimiento y brinda retroalimentación sobre su avance
Desarrolla su energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo
Motiva e inspira confianza
Inspira valores de acción y anticipa escenarios de desarrollo de la acción

Negociación
Llega a acuerdos satisfactorios para todos

Utiliza estrategias y metodologías para diseñar y preparar ambientes de negociación
Identifica las diferentes posiciones en una negociación
Se centra en el problema y no en la persona
Logra la colaboración y compromisos duraderos que fortalecen las relaciones

Orientación a los resultados
Crea un ambiente que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficacia
Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización
Supera los estándares de desempeño y los plazos establecidos
Administra los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados
Se empeña en que todos realicen el trabajo correctamente y expresa frustración ante la ineficiencia

Orientación al cliente (interno/externo)
Escucha y atiende los problemas y quejas de los clientes así como planear soluciones efectivas
Asegura la satisfacción de los intereses de los clientes y de la organización cuando se planteen situaciones problemáticas o conflictivas
Organiza el trabajo propio y el de los compañeros para satisfacer las necesidades de los clientes
Realiza acciones proactivas para detectar las necesidades de los clientes
Establece buenas acciones de comunicación con los clientes

Planificación y Organización
Establece objetivos ambiciosos pero realistas para el equipo o el departamento
Identifica y desarrolla los métodos apropiados para la consecución de los objetivos del equipo o departamento y de la empresa
Prevé los recursos (técnicos, humanos y económicos) para alcanzar los objetivos en los plazos fijados
Administra simultáneamente diversos proyectos complejos
Anticipa los puntos críticos de una situación con un gran número de variables, estableciendo puntos de control, verificando datos y buscando información para asegurar la calidad del proceso

Resolución de problemas
Desarrolla soluciones para resolver los problemas
Estudia y analiza todos los aspectos de un problema para encontrar su verdadera causa
Emplea métodos y técnicas científicas en la solución de los problemas
Utiliza toda la información disponible y analiza cuidadosamente las consecuencias de sus decisiones
Se anticipa a los problemas tomando medidas para prevenirlos

Tolerancia al estrés/cambio/ambigüedad
Actúa con eficacia en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo, oposición o diversidad
Controla las emociones personales y evita las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad o en situaciones de estrés
Utiliza técnicas o planifica actividades para controlar el estrés y las emociones

Reconoce sus errores y fracasos y aprende de ellos
Crea ambientes de trabajo agradables a pesar de la presión que pueda causar el trabajo

<b>Toma de decisiones estratégicas</b>
Conoce el negocio lo suficiente y aporta rigor intelectual a la toma de decisiones
Está dispuesto a tomar posturas fuertes
Anima a los demás a ser estratégicos
Es capaz de ver las cosas desde todos los lados de una discusión
Tiene en cuenta todos los aspectos del negocio a la hora de decidir

<b>Trabajo en equipo</b>
Expresa satisfacción por el éxito de sus pares o de otras áreas de la organización.
Se preocupa por desarrollar el desempeño de otras áreas de la organización
Sacrifica intereses personales o de su grupo cuando es necesario en beneficio de objetivos organizacionales a largo plazo
Solicita a los miembros del equipo que aporten ideas y sugerencias para solucionar los problemas de trabajo
Mantiene informado a los demás compartiendo las propias ideas y sentimientos.

<b>Vincular los RRHH a los procesos empresariales y de planificación organizativa</b>
Alinee los objetivos de RRHH con los de la organización
Orienta las actividades de RRHH a los objetivos organizacionales
Mantiene la coherencia entre la política de RRHH y la política empresarial
Mantiene la coherencia interna entre los diferentes subsistemas de RRHH