TESIS
RE999
F46

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

Universidad Católica Andrés Bello
BIBLIOTECA
Caracas

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIOLOGO)

Título:

DETERMINACION DE LOS PERFILES DE COMPETENCIAS Y ROLES EN EL PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS EN VENEZUELA.

Realizado por:

Daniel O. Farias Castro.
Matilde M. Villalba Raphael.

Profesor guía:

Elionel Bowen M.

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: DIECISIETE (17) puntos.

Nombre: ELIONEL BOWEN Firma:

Nombre: DENIS SANTACRUZ Firma:

Nombre: Ingrid Ochoa de Pérez.- Firma:

Caracas, 05 de 11 de 99.-

UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
FACULTAD de CIENCIAS ECONOMICAS y SOCIALES
CARACAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

INDICE

	Pag.
Portada	1
Dedicatorias	2
Agradecimientos	4
Indice	5
Resumen	11
Capitulo I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1. Planteamiento y Formulación del Problema.	12
Capitulo II. MARCO TEÓRICO	15
Unidad I.- Recursos Humanos	15
1.1. Recursos Humanos: Una organización vital.	15
1.2. Recursos Humanos como ventaja competitiva.	16
Unidad II.- Las Competencias	18
2.1. Antecedentes.	18
2.2. Definiciones.	19
2.3. Elementos de las Competencias.	19
2.4. Tipos de Competencias.	21
2.5. La Gestión por Competencias.	22
Unidad III.- Los Roles	24
3.1. Conceptos.	24
3.2. El Rol de la Gerencia de Recursos Humanos.	24
3.3. Clasificación de los Roles.	25
3.4. El Rol de la Gerencia de Recursos Humanos en Venezuela.	26
Capitulo III.- OBJETIVOS Y MARCO REFERENCIAL	28
3.1. Objetivos de la Investigación.	28
3.1.1. Objetivo General.	28
3.1.2. Objetivos Específicos.	28
3.2. Marco Referencial.	29
3.2.1. La Globalización y la Competitividad.	29
3.2.2. La Globalización y la Competitividad en Venezuela como parte de Latinoamérica.	30
3.2.3. Clasificación de las Empresas Venezolanas.	32
Capitulo IV. MARCO METODOLÓGICO	34
4.1. Actividades Preliminares.	34
4.2. Tipo de Investigación.	34
4.3. Diseño de Investigación.	34
4.3.1. Revisión Bibliográfica.	34
4.3.2. Diseño de Campo.	35
4.4. Unidad de Análisis.	35
4.4.1. Población.	35
4.4.2. Muestra.	36
A.- Tipo de Muestreo.	36

B.- Muestra. 37
4.5. Operacionalización de Variables. 38
4.6. Procedimiento de Investigación. 42
4.6.1. Instrumentos de Medición. 42
4.6.2. Validación del Instrumento. 43
4.6.3. Administración del Cuestionario. 43
4.6.4. Proceso de aplicación del instrumento y procesamiento de los datos. 43

Capitulo V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 45
5.1. Estructura de la muestra Nacional y Transnacional. 45
a) Caracterización Muestra Nacional. 45
b) Caracterización Muestra Transnacional. 51
5.2. Análisis y Discusión de los resultados en relación con las Competencias de Recursos Humanos. 56
I. Muestra Completa: 56
a) Competencias Ideales requeridas por el profesional de recursos humanos. 56
c) Competencias que se presentan actualmente en el profesional de recursos humanos. 58
d) Comparación de Competencias Ideales vs. Actuales en el profesional de Recursos Humanos. 60
II. Muestra Nacional: 62
a) Competencias Ideales requeridas por el profesional de recursos humanos de las empresas Nacionales. 62
b) Competencias que se presentan actualmente en el profesional de recursos humanos de las empresas Nacionales. 64
c) Comparación de Competencias Ideales vs. Actuales en el profesional de Recursos Humanos de las empresas Nacionales. 66
III. Muestra Transnacional: 68
a) Competencias Ideales requeridas por el profesional de recursos humanos de las empresas Transnacionales. 68
b) Competencias que se presentan actualmente en el profesional de recursos humanos de las empresas Transnacionales. 70
c) Comparación de Competencias Ideales vs. Actuales en el profesional de Recursos Humanos de las empresas Transnacionales. 72
IV. Muestra Nacional vs. Muestra Transnacional: 74
a) Comparación de las Competencias Ideales que requiere el profesional de recursos humanos de las empresas Nacionales vs. Las empresas Transnacionales. 74
b) Comparación de las Competencias Actuales que presenta el profesional de recursos humanos de las empresas Nacionales vs. Las empresas Transnacionales. 76
5.3. Análisis y Discusión de los resultados en relación con los Roles de Recursos Humanos. 78
I. Muestra Completa: 78
a) Roles Actuales que desarrolla el profesional de recursos

humanos. 78
b) Tendencia de los Roles que deberá desarrollar el profesional de recursos humanos. 79
c) Roles Actuales en el profesional de recursos humanos y su tendencia en un mediano plazo (5 años). 80
II. Muestra Nacional: 81
a) Roles Actuales que desarrolla el profesional de recursos humanos de las empresas Nacionales. 81
b) Tendencia de los Roles que deberá desarrollar el profesional de recursos humanos de las empresas Nacionales. 82
c) Roles Actuales en el profesional de recursos humanos y su tendencia en un mediano plazo (5 años) de las empresas Nacionales. 83
III. Muestra Transnacional: 84
a) Roles Actuales que desarrolla el profesional de recursos humanos de las empresas Transnacionales. 84
b) Tendencia de los Roles que deberá desarrollar el profesional de recursos humanos de las empresas Transnacionales. 85
c) Roles Actuales en el profesional de recursos humanos y su tendencia en un mediano plazo (5 años) de las empresas Transnacionales. 86
IV. Muestra Nacional vs. Muestra Transnacional: 87
a) Comparación de los Roles Actuales que desarrolla el profesional de recursos humanos de las empresas Nacionales vs. Las empresas Transnacionales. 87
b) Comparación de las tendencias de los Roles que deberá desarrollar el profesional de recursos humanos de las empresas Nacionales vs. Las empresas Transnacionales. 88
Capitulo VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 89
6.1. Conclusiones. 89
6.2. Recomendaciones. 90

Referencias Bibliográficas 91
Anexos 93

CONTENIDO DE TABLAS / FIGURAS / CUADROS / GRAFICOS

CAPITULO II Marco Teórico:
Figura No. 1: Modelo de Iceberg (Mitrani y otros, pág. 152, 1992)
Figura No. 2: Modelo Flujo Causal de Competencias (Spencer & Spencer, pág. 13, 1993).
Figura No. 3: Gestión Integrada de Recursos Humanos en torno a una clara comprensión de las competencias fundamentales (Mitrani, pág.32, 1992).

CAPITULO IV Marco Metodológico:
Cuadro No. 1: Distribución de la Población.
Cuadro No. 2: Distribución de la Muestra.
Cuadro No. 3: Operacionalización de Variables.

CAPITULO V Análisis y Discusión de los Resultados:
Estructura de la Muestra Nacional y Transnacional:
Tabla No. 1: Distribución por Sexo de los Gerentes Nacionales.
Figura No. 1: Distribución de la muestra por Sexo.
Tabla No. 2: Distribución por Edad de los Gerentes Nacionales.
Figura No. 2: Distribución de la muestra por Edad.
Tabla No. 3: Distribución por Años de Experiencia en Recursos Humanos de los Gerentes Nacionales.
Figura No. 3: Distribución de la muestra por Años de Experiencia en Recursos Humanos.
Tabla No. 4: Distribución por Educación de los Gerentes Nacionales.
Figura No. 4: Distribución de la muestra por Educación.
Tabla No. 5: Distribución por la Principal Area de Estudios de los Gerentes Nacionales.
Figura No. 5: Distribución de la muestra por la Principal Area de Estudios.
Tabla No. 6: Distribución por el Tipo de Actividad que Realizan los Gerentes Nacionales.
Figura No. 6: Distribución de la muestra por el Tipo de Actividad que realizan.
Tabla No. 7: Distribución por el Sector Económico de las Empresas donde trabajan los Gerentes Nacionales.
Figura No. 7: Distribución de la muestra por el Sector Económico de las Empresas.
Tabla No. 8: Distribución por Sexo de los Gerentes Transnacionales.
Figura No. 8: Distribución de la muestra por Sexo.
Tabla No. 9: Distribución por Edad de los Gerentes Transnacionales.
Figura No. 9: Distribución de la muestra por Edad.
Tabla No.10: Distribución por Años de Experiencia en Recursos Humanos de los Gerentes Transnacionales.
Figura No.10: Distribución de la muestra por Años de Experiencia en Recursos Humanos.
Tabla No.11: Distribución por Educación de los Gerentes Transnacionales.
Figura No.11: Distribución de la muestra por Educación.
Tabla No.12: Distribución por la Principal Area de Estudios de los Gerentes Transnacionales.
Figura No.12: Distribución de la muestra por la Principal Area de Estudios.

Tabla No.13: Distribución por el Tipo de Actividad que Realizan los Gerentes Transnacionales.
Figura No.13: Distribución de la muestra por el Tipo de Actividad que Realizan.
Tabla No.14: Distribución por el Sector Económico de las Empresas donde trabajan los Gerentes Transnacionales.
Figura No.14: Distribución de la muestra por el Sector Económico de las Empresas.

Análisis y Discusión de los resultados en relación a las Competencias de Recursos Humanos:

I. Muestra Completa:

Gráfico No. 1: Frecuencia Relativa de las Competencias Ideales del Total de la Muestra.
Gráfico No. 2: Frecuencia Relativa de las Competencias Actuales del Total de la Muestra.
Gráfico No. 3: Frecuencia Relativa de las Competencias Ideales Vs. Actuales de la Muestra Completa.

II. Muestra Nacional:

Gráfico No. 4: Frecuencia Relativa de las Competencias Ideales en las Empresas Nacionales.
Gráfico No. 5: Frecuencia Relativa de las Competencias Actuales de las Empresas Nacionales.
Gráfico No. 6: Frecuencia Relativa de las Competencias Ideales Vs. Actuales de las Empresas Nacionales.

III. Muestra Transnacional:

Gráfico No. 7: Frecuencia Relativa de las Competencias Ideales en las Empresas Transnacionales.
Gráfico No. 8: Frecuencia Relativa de las Competencias Actuales de las Empresas Transnacionales.
Gráfico No. 9: Frecuencia Relativa de las Competencias Ideales Vs. Actuales de las Empresas Transnacionales.

IV. Muestra Nacional Vs. Muestra Transnacional:

Gráfico No.10: Comparación de las Frecuencias Relativas de las Competencias Ideales de las Empresas Nacionales Vs. las Empresas Transnacionales.
Gráfico No. 11: Comparación de las Frecuencias Relativas de las Competencias Actuales de las Empresas Nacionales Vs. las Empresas Transnacionales.

Análisis y Discusión de los resultados con relación a los Roles de Recursos Humanos:

I. Muestra Completa:

Gráfico No. 12: Frecuencia Relativa de los Roles Actuales del Total de la muestra.
Gráfico No. 13: Frecuencia Relativa de las Tendencias de los Roles del Total de la Muestra.
Gráfico No. 14: Frecuencia relativa de los Roles Actuales Vs. su Tendencia en el Total de la Muestra.

II. Muestra Nacional:

Gráfico No. 15: Frecuencia Relativa de los Roles Actuales de las Empresas Nacionales.
Gráfico No. 16: Frecuencia Relativa de las Tendencias de los Roles de las Empresas Nacionales.
Gráfico No. 17: Frecuencia relativa de los Roles Actuales Vs. su Tendencia de las Empresas Nacionales.

III. Muestra Transnacional:

Gráfico No. 18: Frecuencia Relativa de los Roles Actuales de las Empresas Transnacionales.

Gráfico No. 19: Frecuencia Relativa de las Tendencias de los Roles de las Empresas Transnacionales.

Gráfico No. 20: Frecuencia relativa de los Roles Actuales Vs. su Tendencia de las Empresas Transnacionales.

IV. Muestra Nacional Vs. Muestra Transnacional:

Gráfico No. 21: Comparación de las Frecuencias Relativas de los Roles Actuales de las Empresas Nacionales Vs. las Empresas Transnacionales.

Gráfico No. 22: Comparación de las Frecuencias Relativas de las Tendencias de los Roles de las Empresas Nacionales Vs. las Empresas Transnacionales.

RESUMEN

Dadas las condiciones en las que gira el mundo actual, marcado por la globalización y la competitividad, rápidos cambios y transformaciones tecnológicas, se hace cada vez más importante buscar nuevas estrategias organizacionales para conseguir ventajas competitivas en el mercado global. Una empresa que busca la excelencia, debe contar con gente que este en el ámbito de sus requerimientos y necesidades, es decir con un personal capaz de asumir **roles** y desarrollar **competencias** ajustadas a la estrategia de la organización.

Partiendo de que en esta investigación se entiende por Competencias, según el Dr. **Joseph S. Johnson**, como "una característica personal que contribuye al desempeño sobresaliente en un trabajo (Cargo/Rol) particular en un contexto organizacional especifico"; y por Roles al "grupo de actividades que se pueden asociar a una persona", según la **Society for Human Resources**. El presente trabajo de investigación, se plantea como propósito fundamental determinar cuáles son los perfiles de las Competencias y Roles del profesional de Recursos Humanos en Venezuela.

El estudio sigue la línea de investigación del trabajo realizado por la Profesora Ana María Zampella (Coordinadora del Post - Grado de Recursos Humanos en la UCV), sobre competencias, roles, mejores prácticas y programas, y outsourcing de recursos humanos realizado en el marco del Congreso Mundial de Gerencia de Recursos Humanos celebrado en Caracas en 1998, enfocándose específicamente, en ahondar un poco más acerca de las competencias y roles en Venezuela siguiendo un tipo de investigación transeccional descriptiva.

La muestra de la presente investigación, la cual es no probabilística de sujetos – tipos, se constituye por 45 Gerentes Venezolanos de Recursos Humanos pertenecientes a diferentes sectores económicos distribuidos entre las empresas de origen Nacional y Transnacional, que asistieron al Congreso Mundial de Gerencia de Recursos Humanos mencionado anteriormente.

A los individuos que conformaron la muestra, se les administró el instrumento utilizado en este estudio a través de E-mail, vía fax y personalmente, buscando recoger opiniones calificadas con respecto a las variables de interés. Con los datos recolectados se realizó un análisis cualitativo - estadístico de la información, basándonos en las distribuciones de frecuencias, buscando así dar un guía básica que sirva de insumo al gerente de recursos humanos venezolano en la tarea de evaluar las tendencias actuales para, en consecuencia, establecer estrategias de avanzada consistentes y coherentes para el escenario actual y futuro.

La investigación se concentró en la identificación de los perfiles de las competencias ideales requeridas por el profesional de recursos humanos y en determinar cual es su nivel de presencia actual, para luego establecer una comparación entre ellas. Así mismo, en este trabajo se quiso identificar los roles actuales y su tendencia hacia el futuro, e igualmente se establecieron comparaciones pertinentes.

Al finalizar la presente investigación se pudo constatar que, en la mayoría de los casos, el análisis reveló similitudes importantes las cuales se mencionan en las conclusiones.

CAPITULO I.- PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1. Planteamiento y Formulación del Problema

"A puertas del nuevo milenio, el mundo vive cambios sin precedentes en los campos económico-político, social y tecnológico, y el impacto de los mismos deja interrogantes para los denominados países en desarrollo. La globalización es el fenómeno del siglo y afecta a todas las dimensiones de la vida humana: en definitiva los hechos han dejado de tener solo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se toman obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades,"(Indacochea, pag.65, 1998) comprometiendo a las empresas en la actualidad a modificar y reflexionar sobre la caracterización, el marco de búsqueda y desarrollo de sus recursos humanos.

La competitividad no es nueva, ni como concepto ni como actitud. El hombre es competitivo por naturaleza. En particular en nuestros días, la competitividad ha tenido su gran momento, ya que el mundo ha visto en ella una de sus fuerzas motrices, dándole un valor estratégico. El mundo, marcado por la globalidad, se ha convertido en un gran centro de competencia.

El verdadero papel de la competitividad en este complejo mundo es tomar en cuenta las diferencias entre los individuos, ya que nos encontramos frente a un sinnúmero de opciones, donde no todos los individuos están disponibles para todo, no todos están interesados en todo y no todos tienen las competencias requeridas para desempeñarse en todos los roles de las diferentes áreas. Es por eso que, "la competitividad implica selección"(Rossen, pag.9, 1995); es decir, la escogencia del campo de acción y del terreno de la competencia, en función de las potencialidades de cada individuo u organización.

"La competitividad, la globalización y la velocidad del cambio obligan a las empresas a ser muy creativas, flexibles y con gran capacidad de respuesta en el manejo del factor humano que forman parte de las organizaciones". (Olmedillo, pag.5, 1996).

"Cada empresa es un ente complejo... es un verdadero mundo con sus objetivos, su estructura, sus departamentos, sus competidores y sus personas que son irrepetibles. Cada empresa es definitivamente diferente y al hablar de empresas... ningún modelo de los existentes asegura una formulación correcta de la estrategia de negocio." (Elorduy, pag. 5, 1993).

Toda organización, tomando en cuenta el análisis de su entorno competitivo, definirá un modelo de negocio a seguir, el cual debe tener implícito, entre otras cosas, la definición del tipo de empresa que es o quiere ser, sus objetivos y metas, su plan de acción, y otros.

Dentro del entorno donde se desenvuelve, la definición de la posición competitiva de la empresa es el resultado de un análisis de oportunidades y amenazas, es decir, los factores externos, y de fortalezas y debilidades - factores internos- que la pueden afectar, previendo así las fuerzas con las cuales habrá de interactuar en el desarrollo de sus negocios, así como la manera en que puede influir sobre ellas y tratar de ejercer control a su favor.

En el ámbito interno, toda organización está integrada por una serie de procesos de negocio, los cuales pueden definirse como "el conjunto de actividades internas que convierten los recursos utilizados (inputs) en los resultados (outputs)." (Elorduy, pag.15, 1993). Estos procesos de negocio

de la empresa, buscan generar valor a la organización apoyándose en las distintas áreas funcionales como son; finanzas, **recursos humanos**, mercadeo, desarrollo tecnológico, etc. Es decir, la ejecución eficiente de las actividades que componen esas "cadenas de valor" determinan la posición de la empresa ante las fuerzas externas y por tanto también establecen su posición competitiva.

Todo el valor que genere el negocio está fundamentado en las capacidades medulares de la empresa (competencias organizacionales), que no son más que la suma de las competencias individuales del personal que conforma sus diferentes áreas funcionales.

Partiendo de que "el recurso humano es la herramienta más poderosa para el éxito, manejo y supervivencia de las organizaciones (o para su fracaso)" (Olmedillo, pag.4, 1996), es evidente que la función del Departamento de Recursos Humanos, ha adquirido cada vez mayor importancia, ya que el mismo también busca agregar valor al negocio dando el soporte apropiado a las actividades que conforman la cadena de valor de la organización. Todo esto se traduce en una necesidad de las organizaciones, que demandan talento muy bien formado para dedicarse a esta delicada labor, que es formar parte de esta dirección o unidad de Recursos Humanos.

"El Sistema de Recursos Humanos, tiene como misión rectora, negociar y gerenciar, las complejas y múltiples acciones producidas por las personas dentro de la organización para su ubicación, mantenimiento y desarrollo de potencialidades, con el fin de obtener el máximo beneficio dentro del marco de las metas estratégicas del negocio"(Alves, pag.4, 1997).

En el contexto del mundo actual se le esta exigiendo a la gerencia de recursos humanos, que cambie su concepto o ideología que ha orientado su práctica durante los últimos 20 años aproximadamente, donde " la gerencia de Recursos Humanos era básicamente un récipe que todas las organizaciones debían seguir, ya que todas enfrentaban los mismos retos y respondían de manera positiva al mismo tratamiento... El nuevo enfoque, de la gerencia de recursos humanos, debe reflejar el mundo en el que vivimos,"(Rudman, 1998) el cual está caracterizado por su dinamismo, complejidad y competitividad.

Debido a los retos y **roles** que se le están exigiendo actualmente, es necesario que la unidad de recursos humanos esté conformada por un grupo de profesionales con un alto nivel de competencias, enfocadas a darle valor a su gestión dentro de la organización. Tomando en consideración que según la Society for Human Resources un "rol es un grupo de actividades que se pueden asociar a una persona".

"La organización del futuro se creará en torno a las personas. Se dará mucho menos importancia a los puestos de trabajo como elementos esenciales de las organizaciones." (Mitrani y otros, pag.14, 1992). Esto quiere decir, que se empezará a poner un mayor interés en "el conocimiento, la inteligencia y el capital humano," (Rudman, 1998) en otras palabras, en las **competencias** de las personas. Entendiéndose competencias, según **Joseph S. Johnson (1996)**, como: "Una característica personal que contribuye al desempeño sobresaliente en un trabajo (Cargo/Rol) particular en un contexto organizacional específico".

La gestión por competencias se ha desarrollado en los últimos años, con una gran importancia en el mercado, hasta convertirse en el modo habitual de trabajo de grandes empresas.

Las competencias existen sólo cuando las personas transfieren a su lugar de trabajo, de forma efectiva y a su debido tiempo, los conocimientos, habilidades y actitudes innatos o adquiridos por formación, para así desempeñar con éxito los roles esperados en el lugar de trabajo.

Ante el creciente interés en el estudio de los roles y las competencias en el ámbito mundial, se han realizado una serie de investigaciones con el propósito de determinar cuáles son los roles y las competencias necesarios en las distintas áreas funcionales de la empresa. En evidencia de esta realidad, el área de Recursos Humanos no se ha quedado atrás en la determinación de estos elementos para el excelente desarrollo de su gestión.

Entre algunas investigaciones realizadas podemos nombrar: El estudio realizado por la Society for Human Resource Management (SHRM) conjuntamente con la CCH INCORPORATED (1997), *el cual determinó para Estados Unidos las competencias, roles, mejores programas y prácticas* y la aplicación de outsourcing en el área de recursos humanos; los estudios realizados en México e Inglaterra sobre "Certificación de las Competencias" al nivel del personal de base; el estudio de asesoría competencias realizado por el Dr. Joseph Jhonson, en PDVSA, 1996; y el estudio exploratorio realizado por el Post - Grado de la UCV, en cooperación con otros colaboradores, durante el Congreso Mundial de Gerencia de Recursos Humanos celebrado en Caracas en 1998.

A pesar de que el tema tiene en la actualidad una gran relevancia, su estudio en Venezuela no se ha realizado con detenimiento o profundidad. Ante este déficit de conocimiento en la materia, se hace necesario desarrollar un trabajo investigativo que genere un aporte que sirva de insumo al gerente Venezolano en la tarea de evaluar las tendencias actuales a fin de establecer estrategias de avanzada, consistentes y coherentes con el escenario actual.

La presente investigación tiene entre sus propósitos determinar a través de la aplicación de encuestas y de un análisis cualitativo - estadístico, cuáles son las competencias y los roles del personal de recursos humanos en el escenario Venezolano. El análisis permitirá desarrollar conclusiones englobando la diversidad de actividades económicas desarrolladas por las empresas de origen Nacional y Transnacional.

En forma explícita, el problema a tratar en esta investigación será determinar: **Cuáles son los perfiles de las competencias y roles del profesional de Recursos Humanos en Venezuela?**

Se espera que este trabajo represente una contribución significativa para aquellas empresas *interesadas en optimizar y actualizar su gestión de recursos humanos como actividad de importancia* medular en su organización y también, para aquellos estudiosos o analistas en la materia quienes con seguridad encontrarán en los resultados aportes de particular valor.

CAPITULO II.- MARCO TEORICO

UNIDAD I.- RECURSOS HUMANOS

1.1. Recursos Humanos: Una organización vital

Una de las prioridades fundamentales de la gestión de recursos humanos durante gran parte del siglo XX ha sido la reducción y asignación del trabajo del individuo a una unidad de trabajo pequeña, rígidamente estructurada, y con unos resultados claros en relación con los costos. Esta estructura no daba posibilidades al individuo para mostrar su iniciativa. Las personas que ocupaban los puestos de recursos humanos tenían títulos como "asistente de personal" o "empleador de personal", por lo cual ocupaban cargos de segunda línea en las empresas u organizaciones. Sus deberes eran algo limitados y generalmente eran destinados a tratar con cosas tales como manejo de documentos para contrataciones y liquidaciones, administración de salarios, desarrollo organizacional y desarrollo de personal, problemas médicos, recreación y vivienda, entre otros. El Departamento de Personal, como solía llamarse a Recursos Humanos, tenía hace algún tiempo muy poca estima en las organizaciones, siendo considerado como un costo para la organización y no como un recurso o inversión, dando esto como resultado que su posición jerárquica dentro de las organizaciones, por lo regular, estuviese cerca del punto más bajo.

El departamento o la función de Recursos Humanos ha evolucionado en el rol que desempeña; como consecuencia de entender con una mayor conciencia que los recursos humanos son la clave para que una organización tenga éxito en su gestión.

En la actualidad, debido a la existencia de una gran cantidad y variedad de problemas y desafíos que surgen continuamente en el contexto global, por la introducción de nuevas tecnologías las cuales son acompañadas con nuevas formas de trabajo, se ha generado "uno de los mayores cambios registrados en los negocios en años recientes, que ha sido el creciente respeto y responsabilidad que se brinda a los profesionales de recursos humanos" (Mondy y Noe, pag. 10, 1997).

Según Michael E. Porter (1987) "la apertura de los países a una economía global obliga a nuestras empresas a realizar un salto cualitativo orientado a mejorar su competitividad. La competitividad, a su vez, se explica a partir de los conceptos de *productividad* y *calidad*. La productividad y la calidad se refieren a la calidad del producto y a la eficiencia con la que se producen. En particular, la mayor o menor competitividad de un país se explica, en gran medida, por el nivel de formación y educación de sus recursos humanos: en el plano de las empresas, la competitividad es el resultado del aporte que los recursos humanos hacen en la gestión diaria. Por esta razón, la necesidad de una adecuada gerencia de Recursos Humanos es crucial para incrementar la competitividad de las empresas y del país, y por ello se afirma que el <recurso humano es el factor más importante de la empresa, es su principal capital>" (Paez y otros, pag.15, 1992).

"La tarea, más o menos genérica, de la Gerencia de Recursos Humanos es: diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las siguientes funciones: reclutamiento, selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicación", entre otras. (Paez y otros, pag.26, 1992). Todas estas funciones deben procurar ciertos objetivos: una estructura administrativa eficiente, satisfacción en el trabajo, oportunidades equitativas de progreso para los trabajadores, entre otras cosas.

Teniendo en cuenta que dichas funciones y objetivos, deben estar alineados con las necesidades y con la estrategia global de la organización.

Para cumplir los objetivos propuestos, una Gerencia de Recursos Humanos deberá contar con diferentes subsistemas, los cuales, aun teniendo funciones diferentes previamente establecidas, deben ser interdependientes y orientados implementar las estrategias organizacionales.

Areas y Funciones de Recursos Humanos

El ser humano requiere satisfacer diversas necesidades individuales. Por ello, es importante brindarle las oportunidades adecuadas dentro de la organización, que propicien el desempeño de sus funciones en un clima motivador que provea como beneficio a la empresa el desarrollo exitoso de sus estrategias y el cumplimiento de sus metas. Esta satisfacción de necesidades es un objetivo de la unidad de recursos humanos.

"Para la administración de recursos humanos no hay leyes ni principios universales." (Chiavenato, pag.109, 1995). Es decir, su administración depende de las características, internas y externas, que presente cada empresa en particular, por lo cual podemos decir que ella posee reglas altamente adaptables, flexibles y sujetas a un desarrollo dinámico dependiente de cada organización.

El sistema administrativo del área de Recursos Humanos tiene por objeto obtener, aplicar, mantener, controlar y desarrollar el personal al servicio de la organización; de manera que contribuya a alcanzar, y a satisfacer sus objetivos. No todas las organizaciones tienen la misma división de las funciones de recursos humanos, por lo que la siguiente división no es única ni taxativa.

Areas y funciones de la Administración de Recursos Humanos: (Guía del Prof. J.C. Larrañaga)

1. **Area de Obtención de los Recursos Humanos:** esta conformada por las funciones de: investigación laboral; reclutamiento y selección de personal; y la integración del personal a la organización.
2. **Area de Aplicación de los Recursos Humanos:** cumple con las funciones de análisis de puestos, planificación de personal, la evaluación del desempeño y la estimación de potencial de los trabajadores para el futuro.
3. **Area de Mantenimiento de los Recursos Humanos:** está compuesta por el desarrollo de las relaciones laborales, la administración de salarios, la función de compensación y beneficios y la seguridad e higiene industrial del personal de la organización.
4. **Area de Control de los Recursos Humanos:** integra con funciones: banco de datos, sistemas de información, auditoria de recursos humanos, medición del clima organizacional.
5. **Area de Desarrollo de los Recursos Humanos:** la cual tiene como funciones; el entrenamiento de los trabajadores (formación y capacitación), la planificación de carrera, el desarrollo del personal y a su vez del desarrollo organizacional.

1.2. Recursos Humanos como ventaja competitiva

Si ser competitivo demanda de la organización aspectos como calidad, productividad, orientación al cliente, flexibilidad, velocidad de respuesta, tecnología de vanguardia, implantación de programas de mejoramiento continuo, entre otros, para sobrevivir en el contexto global actual y

asegurarse una gestión exitosa, resulta obvio que el recurso humano que conforma las organizaciones es quien debe encargarse de hacer realidad estas premisas.

Cabe destacar que, de la variedad de factores que contribuyen a que una organización sea competitiva en el largo plazo, los cuales incluyen pero no se limitan a elementos económicos, sociales, culturales, humanos, tecnológicos y financieros, el determinante fundamental para alcanzar una ventaja competitiva es el capital humano, es decir, la gente; ya que ésta es la encargada de hacer exitosa una organización asegurándose que los recursos sean utilizados en la forma apropiada para lograr los objetivos planteados.

En la actualidad, las empresas manejan sus recursos humanos como una fuente estratégica valiosa para lograr ventajas competitivas. El capital humano ha pasado a ser considerado el principal activo de la organización y, como tal, las empresas se preocupan por su contratación, retención, formación, desarrollo continuo y utilización adecuada, ya que éste es el único recurso capaz de impulsar una búsqueda creativa, permanente y sistemática para mejorar los procesos de la empresa.

En los últimos años, muchas funciones de Recursos Humanos han pasado a través de cambios sin precedentes; se han formulado nuevas visiones, se han implementado estrategias innovadoras, se han rediseñado las estructuras, se ha concretado reingeniería de los procesos y se han instalado avanzados sistemas de información. Para sostener esta transformación de las funciones del departamento de Recursos Humanos, el profesional de esta área debe demostrar y/o desarrollar un nuevo conjunto de **competencias** para poder llevar a cabo sus cambiantes **roles** y responsabilidades.

A medida que aumenta la competencia entre empresas tanto nacionales como foráneas debido a la globalización, éstas requieren eficientes equipos profesionales en el área de recursos humanos, debido a que un ambiente altamente dinámico precisa de nuevas competencias; es decir: cualidades y conocimientos que permitan conducir a las empresas en un ambiente de continuo cambio.

Actualmente, la dirección de recursos humanos es una preocupación primordial de cualquier director en toda organización. De manera ideal los profesionales de recursos humanos y otros profesionales de la organización más que competir, se complementan unos a otros para lograr los objetivos globales del negocio.

Los profesionales de recursos humanos deben combinar diversas habilidades: conocer la especialidad de la organización, poseer pericia en los aspectos técnicos y teóricos de su área e interactuar de manera productiva con los empleados de todos los niveles.

También es conveniente mencionar que existen múltiples interesados en las decisiones que toma recursos humanos, entre los cuales podemos destacar a los empleados, obreros, directores, accionistas y sindicatos; ya que como consumidores (clientes internos y externos), todos resultan afectados.

UNIDAD II.- LAS COMPETENCIAS

2.1. Antecedentes.

El concepto de "competencias" nace por la necesidad de las organizaciones de hacerse más efectivas en cuanto a la selección, desarrollo y compensación de las personas correctas. (Wood ,R. y T. Payne, 1998).

Según Spencer (1991) ha existido un movimiento real hacia las competencias desde finales de la década de 1960 y principios de 1970 en la psicología industrial y organizacional norteamericana. Durante estos años un creciente número de estudios fueron realizados indicando que las pruebas de actitud académica tradicionales y las pruebas de conocimiento, así como las calificaciones y credenciales escolares:

1. No servían para predecir el desarrollo en el trabajo o el éxito en la vida. (McClelland, 1973)
2. La mayoría de las veces estaban sesgados en contra de las minorías, las mujeres y las personas del estrato socioeconómico inferior (Fallows,1985).

Esos hallazgos llevaron a McClelland a realizar un estudio para determinar los principios e investigar unas variables que sirviesen para predecir la actuación en el trabajo. Los más importantes de estos principios son:

1. Utilizar una muestra representativa: para incluir personas con un desempeño exitoso y personas con un desempeño promedio. Esto con el fin de determinar cuáles son las características personales asociadas con el éxito.
2. Identificar las ideas y conductas operativas causalmente relacionadas con el desempeño exitoso.

Ante este reto, McClelland buscó establecer métodos que ayudaran a predecir las actuaciones en el trabajo. Este estudio se llevado a cabo en las siguientes etapas:

En primer lugar, comenzó por determinar una muestra representativa, en la cual incluía un grupo con un rendimiento evidentemente superior y otro con un rendimiento mediano o adecuado.

Luego de esto, McClelland y Dayley desarrollaron lo que se conoció como "Entrevista de Incidentes Críticos", en la cual se integraban las pruebas de Apercepción Temática (desarrolladas por McClelland en sus estudios de motivación, la cual se interesaba en las conductas de las personas que hacían un trabajo con éxito), combinado con los métodos de Incidencia Crítica de Flanagan, el cual se interesaba en identificar los elementos de tareas de los puestos de trabajo.

La Entrevista de Incidentes Críticos busca identificar y describir situaciones importantes en el trabajo, donde las cosas salieron bien o mal, enfocándose en determinar cuales fueron los aportes del individuo en estas situaciones (rol que jugó, sentimientos, resultados, etc.).

En tercer lugar, se llevó a cabo un análisis temático de las entrevistas, a fin de determinar las conductas que mostraron los encuestados de actuación superior y que estaban ausentes en los de actuación media. (Mitrani y otros, pag. 22, 1992)

2.2. Definiciones

Los diferentes autores que han tocado el tema de las competencias han generado diferentes conceptos, entre los cuales encontramos:

- Según ***Joseph S. Johnson***, "Una competencia es una característica personal que contribuye al desempeño sobresaliente en un trabajo (Cargo/Rol) particular en un contexto organizacional específico". (*Concepto utilizado como base en esta investigación).*
- Según ***Boyatzis*** **(1982)**, "las competencias son características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo." (Mitrani y otros, pág. 24, 1992).
- Por su parte ***Christian Burgazzi*** **(1996)**, define competencias como "características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo / rol determinado, en una organización en particular".
- Según ***Swieringa y Wierdsma*** **(1995)**, "el propósito de un cambio de conducta es el que permite alcanzar o conviene mejor a las metas de aquel que aprende una conducta más efectiva y esto es competencia: capacidades y conductas laborales más efectivas" (Naranjo, pág. 128, 1997).
- "***Nordhaug y Gronhaug*** **(1994)**, indican que los conocimientos relativos al trabajo, destrezas y habilidades conforman la base de competencia como calificación para un trabajador independientemente del nivel ganados a través de educación (general) y experiencia (especializada) en el lugar de trabajo." (Naranjo, pág. 129, 1997).
- ***Spencer & Spencer (1993)***, definen a las competencias como "características subyacentes en un individuo que están causalmente relacionadas con un criterio de referencia de efectividad y/o una actuación superior en el trabajo o en una situación".

2.3. Elementos de las Competencias

Según Mitrani, Dalziel y Suárez, las competencias están ligadas a motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de manera significativa entre los trabajadores eficaces e ineficaces.

- ***Motivo***: una necesidad subyacente o una forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de la persona.

- ***Rasgo de Carácter***: Una predisposición general a conducirse o reaccionar de un modo determinado.

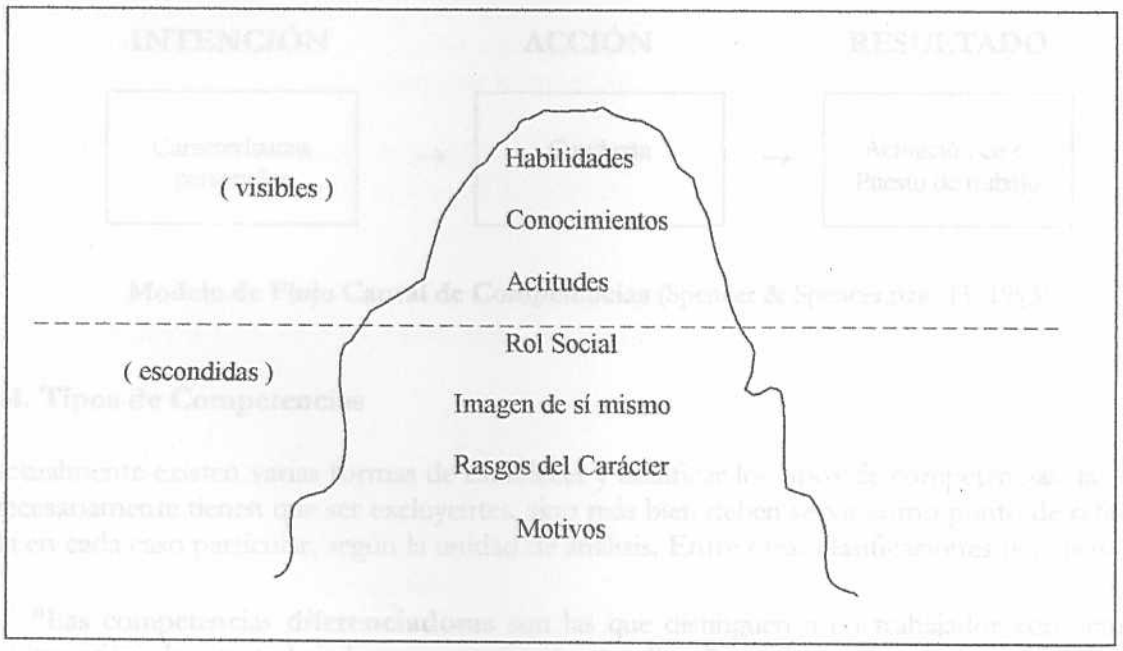
- ***Concepto de Uno Mismo (actitudes o valores)***: Se refiere a lo que la persona piensa, lo que valora, y en lo que hace o está interesado en hacer.

- ***Contenido de Conocimientos***: información que tiene una persona de hechos o procedimientos, tanto técnicos como interpersonales.

- ***Capacidades Cognoscitivas y de Conducta***: habilidades para realizar tareas físicas o mentales, ya sean ocultas (ejemplo: razonamiento deductivo o inductivo), u observables (ejemplo: capacidad de escucha activa).

Todos estos conceptos o elementos pueden ser representados por la imagen de un "iceberg" (Figura No.1), en donde las competencias al nivel de la motivación y rasgos de personalidad tendrán mayor importancia a la hora de contratar personal que aquellas competencias al nivel de capacidades y conocimientos, ya que estas últimas pueden ser adquiridas o desarrolladas con relativa facilidad en cualquier momento de la vida profesional del individuo.

Figura No.1



Modelo del Iceberg (Mitrani y otros, pág. 152, 1992).

Las competencias son observables a través de un comportamiento experto y se adquieren por educación y entrenamiento, o por la experiencia en el trabajo o bien por una combinación de ambos, es decir, las competencias integran los conocimientos (información relevante) con las habilidades y experiencias que las personas aplican para la ejecución diestra de las tareas a su cargo.

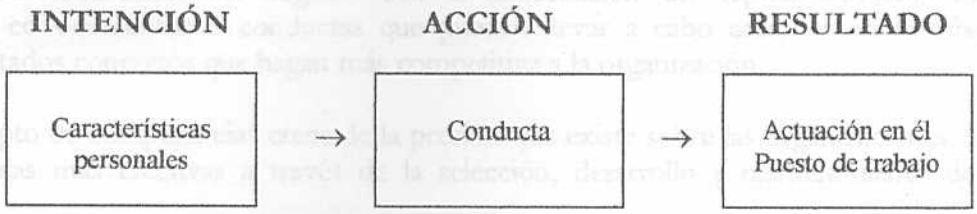
La adecuación de las competencias a los puestos actuales y futuros, sigue siendo una de las preocupaciones de los directores de Recursos Humanos. Se debe estar claro que de acuerdo a las exigencias del puesto de trabajo, el empleado necesita desarrollar en mayor medida determinadas competencias (conocimientos generales y profesionales), sin embargo, dichas competencias están relacionadas por motivaciones personales, rasgos de carácter y la imagen que la persona tiene de si misma.

El observar e identificar las competencias necesarias para obtener buenos resultados en un determinado puesto de trabajo permite la elaboración de un modelo de competencias con el que se

pueden establecer programas de formación, así como procedimientos para la selección y contratación de personal.

Spencer & Spencer, por su parte, afirman que las competencias incluyen una intención, una acción y un resultado (Figura No.2). Así, factores como motivos, rasgos y conceptos de uno mismo, predicen una acción o conducta, la cual a su vez predice una actuación o resultado en el trabajo; esto es lo que los autores llaman "relación causal". Por ejemplo, la motivación al logro predecirá conductas emprendedoras: fijación de objetivos, responsabilidad por los resultados, asunción de riesgos calculados.

Figura No.2



Modelo de Flujo Causal de Competencias (Spencer & Spencer,pag. 13, 1993)

2.4. Tipos de Competencias

Actualmente existen varias formas de establecer y clasificar los tipos de competencias, las cuales no necesariamente tienen que ser excluyentes, sino más bien deben servir como punto de referencia y guía en cada caso particular, según la unidad de análisis. Entre otras clasificaciones tenemos:

- "Las competencias **diferenciadoras** son las que distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana"; y "las competencias **umbrales** o **esenciales** son las que necesitan para lograr una actuación media o mínimamente adecuada". (Mitrani y otros, pág.24, 1992).

- **Competencias Organizacionales**: "al hablar de una compañía también debemos identificar competencias, es decir, aquellas habilidades básicas organizacionales, claves que hacen o más bien explican la sobrevivencia ante las fuerzas del entorno y a los efectos perversos de muchas acciones gerenciales" (Naranjo, pág.126, 1997).

- **Competencias Técnicas**: comprensión y aplicación de conocimientos, información tecnológica y metodología para la operación de los equipos o la ejecución de las tareas específicas del proceso – o segmento del proceso – bajo su responsabilidad.

- **Competencias Actitudinales**: son aquellas que se basan en aspectos centrales y profundos del individuo.

2.5. La Gestión por Competencias

Toda organización que asume el reto de competir en el actual mundo globalizado, debe ver que la gestión basada en competencias es sin duda una herramienta estratégica.

Según Hooghiemstra "... será necesario una gestión de recursos humanos basada en el concepto de competencias requeridas para el éxito en los "papeles o roles" (y no en los puestos de trabajo) más integrada que la que suelen tener hoy en día las organizaciones". También expresa, que crear sobre la base de las competencias "una gestión integrada de los recursos humanos, es uno de los factores claves para el éxito" de las organizaciones. (Mitrani, pag. 15, 1992).

Actualmente, las compañías están usando los modelos de competencias, para combinar y relacionar las necesidades del negocio con la consecución del capital humano, con ciertas habilidades, conocimientos o conductas que puedan llevar a cabo acciones en la búsqueda de ciertos resultados concretos que hagan más competitiva a la organización.

El concepto de competencias crece de la presión que existe sobre las organizaciones de hacerse a ellas mismas más efectivas a través de la selección, desarrollo y mantenimiento de la gente correcta.

Según Wood y Payne existen muchas razones por las cuales muchas organizaciones introducen el concepto de competencias en sus gestiones, entre ellas podemos nombrar:

* Desempeño.
* Cambio Cultural.
* Entrenamiento y Desarrollo.
* Reclutamiento y Selección.
* Análisis.
* Objetivos del negocio / Competitividad.
* Claridad de Roles.
* Plan de sucesión.
* Flexibilidad.
* Integración estratégica de Recursos Humanos.

En la figura No.3 están representados los elementos de una Gestión Integrada de Recursos Humanos en torno al Modelo de Competencias. En ella nos podemos dar cuenta que las diferentes áreas de Recursos Humanos, como los son: selección y contratación, evaluación del desempeño, valoración del potencial, remuneración, formación y desarrollo, planificación de la sucesión, planes de carrera, y, diseño y evaluación del puesto de trabajo; logran una mejor interpelación entre ellas al basarse en el Modelo de Competencias, ya que al manejarse con los mismos parámetros, obtienen así un desempeño exitoso de la Gestión Integrada de Recursos Humanos.

Figura No.3

Gestión Integrada de Recursos Humanos en torno a una clara compresión de las competencias fundamentales. (Mitrani, pag.32, 1992)

UNIDAD III.- LOS ROLES

3.1. Conceptos

- Según la Society for Human Resources un "rol es un grupo de actividades que se pueden asociar a una persona". (*Concepto utilizado como base para esta investigación).*

- "El concepto de roles viene del teatro donde los actores representan distintos papeles o roles para comunicar un mensaje o propósito. Los roles se han convertido en aspectos muy relevantes para las organizaciones y para los empleados. Estos, como los actores, asumen su papel de comunicar un mensaje o realizar algún proyecto o asignación." (Ulrich, pag. 67.1997).

- "El papel (rol) es un patrón de conducta esperada de una persona al desarrollar actividades relacionadas con otros. El papel (rol) refleja la posición de una persona en el sistema social, con todos sus derechos y obligaciones, su poder y su responsabilidad". "Una persona tiene papeles (roles) en el trabajo y fuera de el...". "Cada papel o rol demanda diferentes tipos de comportamiento. Dentro de un solo ambiente laboral un trabajador puede tener más de un papel."(Davis, pag. 61.1994).

- " Los diferentes y múltiples roles tomados por los individuos en las organizaciones, contribuyen al reto de gerenciar una fuerza de trabajo variada". "En un ambiente global, las definiciones de roles y las expectativas asociadas a estos, varían de una cultura a otra, de un país a otro, o en los mismos grupos de trabajo."(Gordon, pag. 90. 1993).

3.2. El Rol de la Gerencia de Recursos Humanos

Tomando en cuenta los diferentes cambios que se están presentando en todo el mundo organizacional, en cuanto a sus estructuras, áreas funcionales, prácticas, procesos, etc., podemos ver que el área de RRHH también se ha visto impactada por estos cambios y ha pasado de tareas tradicionales como llevar la selección de personal, el entrenamiento y la compensación (las cuales fueron considerados las funciones básicas de lo que históricamente había sido llamada Gerencia de Personal) a lo que actualmente llamamos la Gerencia de Recursos Humanos. "La Gerencia de Recursos Humanos ahora es percibida como la extensión de los requerimientos de la empresa para que el personal sea efectivo. Busca una comprensión de las relaciones humanas y un conocimiento de las habilidades que deben poseer los empleados para llevar a cabo sus actividades de una manera eficiente. Además de esto, también se requiere que la Gerencia de Recursos Humanos tenga el conocimiento y la comprensión de las múltiples funciones que se desarrollan en el área, de manera que desarrollen esas actividades en línea con los objetivos de la organización, tomando en consideración al entorno y las influencias que éste puede tener en la organización." (Sherman, 1998.)

Los profesionales que se desempeñan en el campo de Recursos Humanos "deben asumir muchos roles, incluyendo los de especialistas de personal, especialistas en relaciones laborales, asesores para el desarrollo de la organización, asesores para las carreras, capacitadores y muchos otros. Teniendo ante si un trabajo muy variado y altamente cambiante" (Goad, pag 1. 1992).

El campo de los Recursos Humanos ha sido impactado de manera significativa por los cambios tecnológicos y el rápido desarrollo, lo cual ha traído como consecuencia que los profesionales del área, deban actualizarse continuamente, repasar sus acciones y verificar sus roles de forma periódica.

David Jamieson refiriéndose a las actividades del área de desarrollo de recursos humanos señala cuatro tareas críticas que deben ser tomadas en consideración para una eficiente labor. Estas son:

1. Definir los parámetros del campo.
2. Identificar las tareas, **roles** y habilidades que necesitamos,
3. Desarrollar vehículos efectivos para la educación, tanto para profesionales nuevos como para aquellos con experiencia.
4. Colocarse de un modo integrado dentro de la red de funciones para la administración de recursos humanos.

3.3. Clasificación de los Roles

En la actualidad existen diferentes **clasificaciones de los roles de recursos humanos**, las cuales varían de un autor a otro. Entre otras podemos encontrar las siguientes:

Según la ***Society for Human Resources y la CCH INCORPORATED***, a través del estudio realizado en el marco del 12vo Congreso de la asociación, llegaron a determinar que actualmente los profesionales de Recursos Humanos tienen 5 roles básicos en su gestión. Estos son: ***(Clasificación de Roles que usaremos de base en esta investigación).***

a) **Rol de Consultor:** presta consejo o asesoría para asistir a los gerentes en la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el personal; e investiga problemas relacionados con Recursos Humanos.
b) **Rol de Planificador:** crea y/o desarrolla nuevos programas, sistemas y aplicaciones. Este rol debe buscar la innovación en el área de recursos humanos.
c) **Rol de Administrador:** gerencia y suministra programas y servicios de recursos humanos. Visualiza a de recursos humanos como proveedor de servicios.
d) **Rol de Auditor:** asegura el cumplimiento de las políticas de recursos humanos, las leyes y los acuerdos laborales. Este rol da una función a recursos humanos de guardián interno de la organización.
e) **Rol de Evaluador:** realiza la evaluación de programas de recursos humanos.

Ulrich en su libro "Tomorrows Human Resources Management", presenta una clasificación de los roles y cuáles serán las tendencias de los mismos:

a) **Roles de Realizar**: especifican que es lo que aporta el individuo a través de una serie de acciones. Históricamente se le ha pedido a recursos humanos que realice acciones operativas. Pero hay una tendencia a que se enfoque más hacia el aspecto estratégico. En el futuro, seguramente tendrá que dedicarse a ambos roles. De igual forma tomará parte en aspectos relacionados con el capital intelectual y humano, los cambios culturales entre otros.
b) **Roles Metáforas**: estos proporcionan imágenes o identidades que determinan un rol. En recursos humanos se han utilizado múltiples metáforas para llamar a los profesionales del área. Tenemos entre otras: socios estratégicos, socios de negocios, agentes de cambio. Cada metáfora refleja como es percibida la unidad o el personal de recursos humanos.

c) **Roles Acciones**: Esto es lo que se hace para traer el rol a la vida. Es como el patrón de acciones que realizan los profesionales del área. Qué hablan?, Con quién se relacionan?, Cómo responden a las preguntas?, etc.

Por otro lado, la ***American Society for Training and Development*** ha determinado los once (11) roles más importantes para el profesional de recursos humanos, los cuales identificaremos a continuación: (Marquardt, pag 8. 1993).

a) **Analista de Necesidades (Needs Analyst):** busca identificar la brecha existente entre la actuación ideal y la actual, determinando las causas de esta diferencia.
b) **Diseñador de Programas (Program Designer):** busca preparar los objetivos, definir los contenidos y seleccionar las secuencias de tareas para una actividad específica de desarrollo de recursos humanos.
c) **Investigador (Researcher):** identifica, desarrolla y evalúa la información para su utilización en el desarrollo de recursos humanos.
d) **Analista de Materiales (Materials Developer):** produce y adapta de forma escrita o electrónica los instructivos de la organización.
e) **Instructor / Facilitador (Instructor / Facilitator):** presenta la información, dirige las experiencias de aprendizaje estructurado y maneja los grupos de discusión y procesos.
f) **Evaluador (Evaluator):** identifica el impacto de la intervención de recursos humanos en la efectividad individual y organizacional.
g) **Agente de Cambio Organizacional - Consultor (Organization Change Agent):** influye y soporta los cambios de la conducta organizacional.
h) **Administrador (Administrator):** coordina y da soporte a los programas y servicios de desarrollo de recursos humanos.
i) **Experto en Mercadotecnia (Marketer):** analiza el mercado y realiza los contratos para llevar a cabo los programas y servicios de recursos humanos.
j) **Gerente de Recursos Humanos (HRD Manager):** planifica, lideriza, realiza funciones staff y da soporte a las de recursos humanos uniendo estas funciones con el resto de la organización.
k) **Guía de Desarrollo de Carreras (Carreer Development Adviser):** ayuda a los individuos a desarrollar sus competencias personales, valores y metas; así como a identificar, planear y implementar sus acciones para el desarrollo personal y de carrera.

3.4. El rol de la Gerencia de Recursos Humanos en Venezuela

Las tendencias en Venezuela en cuanto al Rol de la Gerencia de Recursos Humanos están presentes como "una serie de funciones y sistemas usualmente asociados a una unidad de naturaleza más operativa y reactiva que estratégica y proactiva. Pero en realidad la gestión de RRHH es mucho más extensa, compleja y variada e incluye los siguientes elementos" (Granel,1994).

- El tipo de gente.
- Importancia de la selección y del desarrollo del personal.
- La cultura.
- Los estilos gerenciales.
- Políticas y prácticas con apoyo de la unidad de Recurso Humanos.

Se suelen tener dos visiones sobre los objetivos de la unidad de recursos humanos. Por un lado, la tendencia general señala como objetivo fundamental de recursos humanos cuidar y proteger a la gente, mejorando su nivel de vida y estimulando su desarrollo personal y profesional y por el otro lado miran a la gerencia con funciones administrativas y de control, buscando el beneficio para la organización.

La profesora Granel señala que hay otras maneras de entender a la unidad de Recursos Humanos de forma más proactiva y más involucrada con la estrategia y el cambio. Las empresas que tienen esta visión esperan que la unidad de Recursos Humanos les agregue valor, orientando a la gente a ser más productivos y a satisfacer al cliente, aunque "esta es una visión menos frecuente según la opinión de los gerentes de las distintas áreas funcionales de las empresas venezolanas ". (Granel. 1994). Sin embargo, la función creadora de valor de Recursos Humanos está acorde con el modelo de M. Porter adoptado por una gran mayoría de empresas exitosas en todo el mundo.

Es importante que la gerencia en Venezuela asimile el mensaje internacional: "Las empresas que obtienen mayores ventajas competitivas de su gente son aquellas que fomentan una estrecha relación entre la Gerencia de Recursos Humanos y las gerencias de línea e integran las capacidades de su gente con las necesidades de la organización." (IBM, pag. 63, 1992).

CAPITULO III.- OBJETIVOS Y MARCO REFERENCIAL

3.1. Objetivos de la Investigación.

3.1.1. Objetivo General:

Identificar las competencias y los roles presentes en los profesionales de Recursos Humanos en Venezuela.

3.1.2. Objetivos Específicos:

1. Identificar los perfiles de competencias ideales requeridas por el profesional de recursos humanos en Venezuela.

2. Identificar los perfiles de competencias actuales en el profesional de recursos humanos en Venezuela.

3. Identificar la existencia de diferencias entre las empresas de origen Nacional y Transnacional en cuanto a los perfiles de competencias ideales y presentes actuales en el profesional de recursos humanos en Venezuela.

4. Identificar en el ámbito venezolano la distribución del tiempo dedicado al desempeño de roles actualmente por el profesional de Recursos Humanos.

5. Identificar en el ámbito venezolano la distribución del tiempo que debería dedicar al desempeño de roles en un mediano plazo (5 años) el profesional de Recursos Humanos.

6. Identificar la existencia de diferencias en las empresas de origen Nacional y Transnacional entre la distribución del tiempo dedicado al desempeño de roles actualmente y la distribución del tiempo que debería dedicar al desempeño de roles en un mediano plazo el profesional de Recursos Humanos.

3.2. Marco Referencial

3.2.1. La Globalización y La Competitividad

La internacionalización y la globalización de los mercados mundiales han modificado para siempre la forma de actuar de las empresas. El término internacionalización se refiere a la expansión de las relaciones entre países. En el tema empresarial, indica el flujo de negocios productos o capital entre un país y otro. La globalización por el contrario, parte de la idea de un mundo sin naciones ni fronteras. Los productos, el capital y las personas deben circular libremente. En el actual ambiente empresarial, las fronteras nacionales tienen menos importancia y a la gente le preocupa cada vez menos cuál es su nacionalidad. La globalización es una tendencia surgida de las actuales necesidades mundiales.

La globalización trae consigo transformaciones bastante profundas en la civilización: "en la visión del mundo y hasta en la cosmo visión, en los valores y en la normas, en las conductas y los hábitos, etc." (Sonntag, pag. 16, 1998).

Es importante resaltar que aunque el concepto de globalización es cada vez más utilizado y obtiene mayor influencia en la decisiones comerciales, también es importante considerar que dentro del estudio de los mercados hay que seguir tomando en cuenta las diferencias que existen entre los distintos países y empleados de diferentes áreas, para así poder tener una verdadera visión del mercado. Hay que sentirse sensible a los gustos y costumbres de las idiosincrasias locales, ya que, siguen existiendo diferencias importantes entre cada una de ellas.

La globalización, sin duda alguna, ha impuesto a los países (y a las Empresas) una nueva forma de hacer las cosas, obligándolos a responder de forma efectiva para obtener posiciones competitivas dentro de este mercado global. Un mercado cuya rapidez de cambio ha alcanzado condiciones realmente críticas demandando altísima velocidad de respuesta de todos los actores: "No estamos en el proceso de cambio, el cambio ya pasó, estamos en el proceso de sobrevivir o morir" (Batista, 1996).

De igual forma estos cambios tienen una influencia vital en los seres humanos que se desenvuelven dentro de este entorno cambiante. Personas que deben integrarse al mismo, adquiriendo las **competencias** técnicas y actitudinales que le permitan integrarse al proceso, para desempeñarse efectivamente en sus **roles** sin perder el control sobre su vida, su sistema emocional y su sanidad interior, lo cual es tarea difícil ya que este entorno globalizado y competitivo está cargado de fuertes cuotas de presión.

El mundo contemporáneo, marcado por la globalización, es un gran centro de competitividad. Por ésto, el concepto de competitividad ha tenido su gran momento en nuestros días. El mundo actual se mueve en torno a la competitividad, "pasando de una simple actitud a ser un concepto económico, social y cultural" (Rossen, pag.7, 1994).

Una empresa al buscar la excelencia para ser competitiva debe contar con gente que esté en el ámbito de sus requerimientos y necesidades, es decir, con un personal que sea capaz de enfrentar y resolver los retos que se presentan en el entorno actual a toda empresa que quiera ser exitosa. "Las organizaciones están buscando un trabajador más flexible, polivalente, con una formación más amplia y actualizada y con habilidades y competencias ajustadas a la estrategia de la organización...

Así, los sistemas de definición y organización del trabajo basados en métodos tradicionales de descripción de cargos, se están reorientando en algunas organizaciones hacia la descripción de **competencias y roles.**" (Granell, pag.69, 1994).

Como podemos ver, la globalización esta cambiando la manera de ver y hacer las cosas en las organizaciones, introduciendo nuevos elementos en las estructuras organizacionales, y provocando una nueva visión de cómo será su futuro. Esta es una realidad que toca por igual a países, empresas e individuos forzándolos a instrumentar mecanismos acelerados de adaptación que garanticen una gestión exitosa o de supervivencia.

3.2.2. La globalización y la competitividad en Venezuela como parte de Latinoamérica.

El proceso de globalización en América Latina "ha generado una mayor fragmentación y polarización entre las sociedades del sistema histórico. La distancia entre los países del norte y los países del sur se hace cada vez más abismal, en términos de su participación de riqueza socialmente generada en el ámbito mundial y por ende, en el proceso de acumulación de capital. Esto hace que las posibilidades de desarrollo de los países en vías de desarrollo sean cada vez más lejanas".(Sonntag, pag. 16, 1998.)

Ante esta situación, se puede decir que el proceso de globalización para todos los países de América Latina incluyendo Venezuela, es un reto fuerte que se tiene por delante, para poder reducir la brecha existente con respecto a los demás países del mundo.

El caso venezolano puede ilustrar en parte algunas realidades del proceso en Latinoamérica. Definitivamente, la época de Oro de la economía venezolana ha llegado a su fin. El Estado empresario no puede subsistir y es al sector privado al cual le toca la tarea de determinar en gran parte el futuro del país. "El estado venezolano probablemente tendrá que destinar sus recursos escasos a los programas sociales y a fijar reglas de juego para el sector privado, ya que es poco probable que sea éste el encargado de liderizar la iniciativa de adoptar una mentalidad orientada hacia el futuro y hacia fuera." (Enright y otros, pag. 618, 1994). Por esta razón, los empresarios venezolanos no sólo deben liderar el proceso evolutivo hacia la competitividad y la maximización de productividad de sus empresas para competir en los mercados locales, sino también deben pensar en los mercados regionales y mundiales; y mostrar el rumbo a los demás sectores de la sociedad venezolana, para así consolidarse en el concierto de las naciones.

Entre las recomendaciones que aportan los autores en el libro "VENEZUELA: el reto de la competitividad", para alcanzar altos niveles de competitividad se tienen:

- La reevaluación de la estructuras y estrategias de las empresas públicas y privadas.
- Nuevas estrategias para las unidades empresariales. Enfatizando en la satisfacción a los clientes y en superar a los competidores con ventajas competitivas y estrategias regionales o globales.
- Dominar los elementos básicos del negocio.
- Dar a los **Recursos Humanos** la más alta prioridad, tomando acciones como: Profesionalizar la gerencia, invertir en los recursos humanos, forjar una nueva relación entre los trabajadores y la gerencia; todo esto ya que la calidad y productividad de los recursos humanos resultan fundamentales para determinar la posición competitiva y el éxito de las empresas.
- Aprender maneras más productivas de hacer las cosas.

No hay duda de que el país tiene un gran potencial de crecimiento, que, como se ve, representa un gran reto. Aceptar el reto de desarrollo, mejorar las condiciones de los factores mediante políticas de recursos naturales transparentes y coherentes, la reforma de los sistemas educativos y de adiestramiento, mediante el desarrollo de programas científicos y tecnológicos realistas, significa asimismo mejorar las condiciones de la demanda de manera que los consumidores se vuelvan más exigentes y las empresas aprendan a servir a la demanda de avanzada que existe en el país y por último implica desarrollar estrategias y estructuras empresariales más cónsonas con los requerimientos de la competencia local e internacional.

Es innegable que muchos de los retos planteados por la globalización y la competitividad representan oportunidades desde el punto de vista de la unidad de recursos humanos. La fuerza de este cambio no puede pasarse por alto y alguien debe ocuparse de conducir el proceso. Recursos Humanos tiene que ayudar a guiar los intentos de las organizaciones para ajustarse a las nuevas fuerzas del mercado que están dejando obsoletas a las viejas formas de dirigir a las empresas y a su gente.

Por todo lo dicho anteriormente, es innegable que empresas en Venezuela nacionales y transnacionales de diferentes ramas de actividad o sectores económicos deben estar en sintonía con los parámetros que dicta el mundo globalizado, sin olvidarse de las diferencias existentes el ámbito local, todo esto con la visión de responder de forma efectiva a las demandas del mercado y así obtener posiciones competitivas dentro del mercado global y nacional.

3.2.3. Clasificación de las empresas Venezolanas

Bajo la consideración fundamental de establecer comparaciones entre las diferentes observaciones y tendencias obtenidas en el muestreo realizado, se hizo necesario clasificar a los sujetos de este estudio atendiendo a criterios que resultaran consistentes tanto con la diversidad de actividades desarrolladas por las empresas, como por el origen de éstas. La primera clasificación focaliza la atención de los diferentes tipos de actividad económica, lo cual nos permite tener una visión global incluyendo personas que pertenecen a cada uno de los diferentes sectores productivos del país. La segunda, permite visualizar tendencias o características particulares asociadas con elementos autóctonos venezolanos en comparación con elementos culturales y estilos particulares de gerencia típicos de empresas foráneas.

Con respecto a las ramas de actividad económica, se utilizó la clasificación aplicada por la Oficina Central de Estadística e Información (OCEI) utilizada en el Censo del año 1990. Esta clasificación cumple con los lineamientos de la "Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU)", la cual busca armonizar las categorías económicas internacionales.

Según la OCEI las empresas pertenecen a nueve grandes grupos los cuales están compuestos de la siguiente manera:

1. Gran División I: Agricultura, Caza, Silvicultura y Pesca: la cual a su vez, está compuesta por las siguientes categorías:
   - Agricultura y Caza
   - Silvicultura y Extracción de Madera
   - Pesca
2. Gran División II: Hidrocarburos y explotación de minas y canteras: compuesta por las siguientes categorías:
   - Explotación de minas de carbón
   - Producción de petróleo crudo y gas natural
   - Extracción de minerales metálicos
   - Extracción de otros minerales
3. Gran División III: Industrias Manufactureras: integrada por las siguientes categorías:
   - Productos Alimenticios, bebidas y tabaco.
   - Textiles, prendas de vestir e industrias del cuero.
   - Industria de la madera y productos de la madera, incluido muebles.
   - Fabricación de papel y productos del papel, imprentas y editoriales.
   - Fabricación de sustancias químicas industriales y de productos químicos derivados del petróleo, del carbón, del plástico y del caucho.
   - Fabricación de productos minerales no metálicos, excepto los derivados del petróleo y el carbón.
   - Industrias básicas.
   - Fabricación de productos metálicos, maquinarias y equipos.
4. Gran División IV: Electricidad, gas y Agua: conformada por las siguientes categorías:
   - Electricidad, gas y vapor.
   - Obras Hidráulicas y suministro de agua.

5. Gran División V: Construcción: la cual esta compuesta por la siguiente categoría:

- Construcción.

6. Gran División VI: Comercio al por Mayor y al por Menor, Restaurantes y Hoteles: integrada por las siguientes categorías:

- Comercio al por Mayor
- Comercio al por Menor.
- Restaurantes y Hoteles

7. Gran División VII: Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones: compuesta por las siguientes categorías:

- Transporte y Almacenamiento.
- Comunicaciones.

8. Gran División VIII: Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios prestados a las empresas: presenta las siguientes categorías:

- Establecimientos Financieros.
- Seguros.
- Bienes Inmuebles y Servicios prestados a las empresas.

9. Gran División IX: Servicios comunales, sociales y personales: conformada por las siguientes categorías:

- Administración Publica y Defensa.
- Servicios de Saneamiento y similares
- Servicios sociales y otros servicios comunales conexos.
- Servicios de diversión, esparcimiento y culturales.
- Servicios personales y del Hogar.
- Organizaciones Internacionales y otros organismos extraterritoriales.

Debemos destacar que al muestreo realizado en este estudio no concurrieron representantes de la Gran División I: Agricultura, Caza, Silvicultura y Pesca ni de la Gran División V: Construcción, por lo que la muestra se basó en las restantes siete (7) Grandes Divisiones.

La otra subdivisión en la cual se basó este estudio está relacionada con el origen de la Empresa. El mismo está determinado por el país donde se iniciaron las operaciones de cada empresa y por el tipo de capital mayormente utilizado al momento de su creación. Esta división comprende las empresas Nacionales y Transnacionales. Por un lado, se clasifican como empresas Nacionales aquellas que comenzaron sus operaciones en el país con un capital mayoritariamente venezolano, sin importar las nacionalidades que participan en su estrategia accionaria actualmente o que realicen operaciones a nivel internacional. Por el otro lado, para efectos de este estudio, las empresas Transnacionales son aquellas que comenzaron sus operaciones fuera de las fronteras venezolanas con capital internacional, y hoy en día realizan operaciones en el país, sin importar su estructura accionaria.

CAPITULO IV.- MARCO METODOLOGICO

4.1. Actividades Preliminares

Al inicio de esta investigación se llevaron a cabo los siguientes pasos:

1. Arqueo bibliográfico con relación al tema de Competencias y Roles en distintas fuentes: Libros, revistas, páginas Web, artículos, etc. En esta búsqueda se encontró un estudio sobre competencias y roles realizado por la profesora Ana María Zampella (Coordinadora del Post Grado de Recursos Humanos en la UCV), el cual fue realizado en el marco del Congreso Mundial de Gerencia de Recursos Humanos realizado en Caracas, Venezuela en el año 1998.
2. Análisis de la investigación exploratoria de la Prof. Zampella y la estructuración, con el soporte técnico de la mencionada profesora, de una serie de líneas de investigación abiertas a desarrolladas. Una de estas: "Las Competencias y Roles requeridos por la gerencia de Recursos Humanos en Venezuela", es el tema de investigación de este proyecto.
3. Solicitar al Dr. Joseph S. Johnson, quien en 1996 elaboró un instrumento sobre competencias para Petróleos de Venezuela, S.A y a la Sociedad Americana de Recursos Humanos (American Society for Human Resources/ CCH INCORPORATED), la cual realizó el estudio sobre los roles de Recursos Humanos en 1997, la aprobación para la utilización de los instrumentos en esta investigación.

4.2. Tipo de Investigación.

Debido a las características particulares y al propósito del estudio planteado, el tipo de investigación más idóneo es uno de carácter descriptivo. Según Dankhe, "los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis." (Hernández Sampieri, pag. 60, 1994). Los estudios descriptivos miden de manera independiente los conceptos o variables con los que trabaja, aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada variable para decir cómo es y como se manifiesta el fenómeno de interés. Igualmente, según Hernández Sampieri, estos estudios ofrecen la posibilidad de predicciones, aunque sean rudimentarias.

4.3. Diseño de Investigación.

Una vez definido el tipo de investigación, se procedió a fijar el diseño de investigación o estrategia metodológica a seguir, el cual permitió recabar la información necesaria para el logro de los objetivos planteados. El diseño de investigación se subdivide en dos partes o etapas:

4.3.1. Revisión Bibliográfica:

Diversas fuentes fueron consultadas para recolectar la información y conseguir una visión general acerca de las competencias y roles en el área de Recursos Humanos en Venezuela. Dichas fuentes incluyeron fueron libros, revistas, Internet, publicaciones, entre otros, la mayoría de las cuales se destacan en la bibliografía.

Igualmente fueron contactados diversos expertos e investigadores en el área de Competencias y Roles de Recursos Humanos en Venezuela, lo cual nos permitió alcanzar una mayor profundidad de conocimiento del tema, apoyados en experiencias individuales de dichos expertos y en su experticia particular. Todo esto contribuyó en forma determinante a lograr una delimitación apropiada de la investigación y a orientar el proyecto con mayor precisión y claridad de objetivos.

4.3.2. Diseño de Campo:

La investigación de campo permitió recolectar datos en forma directa de la realidad (datos primarios), mediante el empleo de un cuestionario, el cual "consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir." (Hernández Sampieri, pag. 285, 1994). Así mismo, este estudio se considera de carácter transeccional, ya que se basó en la recolección de los datos en un solo momento, siendo su propósito describir las variables, y analizar su incidencia en el momento actual.

Se consideró al cuestionario como método de recolección de datos más idóneo, por la naturaleza de la información que necesitábamos abordar y porque puede ser administrado simultáneamente a un gran número de personas por diferentes vías, en el caso de esta investigación por correo electrónico, vía fax y personalmente. Por otra parte, tomamos en cuenta que al aplicar el cuestionario a las personas seleccionadas, en este caso los Gerentes de Recursos Humanos, éstos necesitaban cierto tiempo para reflexionar sobre el tema y precisar sus respuestas.

4.4. Unidad de Análisis.

Siendo el objetivo de la investigación: la identificación de las competencias y roles requeridas por las gerencias de Recursos Humanos en Venezuela, se consideró como unidad de análisis a los Gerentes venezolanos de Recursos Humanos que laboran en empresas nacionales y transnacionales de diversos sectores económicos.

4.4.1. Población:

Se definió como población estadística para propósitos de este estudio al conjunto de Gerentes Venezolanos de Recursos Humanos pertenecientes a diferentes sectores económicos de empresas nacionales y transnacionales, que asistieron al Congreso Mundial de Gerencia de Recursos Humanos celebrado en Caracas en 1998.

La población definida de esta manera ofreció diversas ventajas en el proceso investigativo, tales como:

a) Constituye un universo representativo de la mayor parte de los sectores económicos donde se requiere Gerencia del Recursos Humano.
b) Todos los individuos pueden considerarse elementos que poseen opiniones autorizadas en la materia o son conocedores básicos del tema, lo cual es una aditivo que permite maximizar la calidad de las respuestas y la precisión del análisis.
c) Facilidad de acceso a una porción adecuada de individuos, previamente identificados y de ubicación conocida, mediante la obtención del listado de asistentes Congreso Mundial de Gerencia de Recursos Humanos, para lo cual se contactó a ANRI (Asociación Nacional de

Relaciones Industriales y Administración de Personal), proporcionándonos ésta la lista de los asistentes con sus direcciones electrónicas, números de fax y demás datos de interés.

El cuadro No.1 muestra la distribución de la población por rama de actividad económica y origen de la empresa.

CUADRO No.1 Distribución de la Población.

Origen / Rama de Actividad	Empresas Nacionales	Empresas Transnacionales
Hidrocarburos y explotación de minas y canteras	11	11
Industrias Manufactureras	16	19
Electricidad, Gas y Agua	13	0
Comercio al por Mayor y al por Menor, Restaurantes y Hoteles	9	6
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	12	8
Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios prestados a las empresas	32	16
Servicios comunales, sociales y personales	31	5
Total de Empresas Asistentes	124	65

4.4.2. Muestra:

A.- Tipo de Muestreo:

Una vez seleccionada la población se procedió a determinar la fracción de ésta que constituyó la muestra.

Para los efectos de la investigación se realizó un muestreo no probabilístico o muestreo dirigido que permitió seleccionar de modo controlado y de forma cuidadosa un conjunto específico de sujetos (Gerentes) cuyas respuestas servirían para establecer tendencias particulares de carácter cualitativo en torno a las competencias y roles que se deseaba caracterizar. El muestreo dirigido, satisfizo de este modo los requerimientos del estudio, circunscribiéndose a las limitaciones impuestas por el relativamente reducido número de sujetos a nuestro alcance.

Tomando en consideración los diferentes tipos de muestreo no probabilístico, se seleccionó el **muestreo de "sujetos - tipos"**, profundizando de este modo la riqueza y calidad de la información que ofrece una investigación de tipo cualitativa en comparación con la estandarización y cuantificación de muestras más numerosas.

B.- Muestra:

Siendo importante el proceso de elección de los sujetos - tipos, los cuales debían reunir ciertas características, la muestra quedó constituida por: un grupo seleccionado de Gerentes venezolanos escogidos de la población de asistentes al Congreso Mundial de Gerencia de Recursos Humanos (Caracas, 1998).

El grupo gerencial que se seleccionó como muestra posee tres características relevantes que lo hacen particularmente atractivo para esta investigación:

a) Conocimiento del tema consultado.
b) Labora en empresas nacionales y transnacionales.
c) Personal activo, lo cual provee precisión en cuanto a sus percepciones y vivencias actualizadas en el campo laboral.

Estas características se ajustan a los objetivos del proyecto y permiten una mejor documentación de las realidades y sus tendencias.

Por concertación de los investigadores, para conformar la muestra, se decidió tomar de cada una de las diferentes ramas de actividad económica cuatro (4) sujetos – tipos, tanto para las empresas de origen nacional como transnacional, tomando en cuenta que cada uno de éstos sujetos - tipos pertenece a diferentes empresas del mismo sector económico y del mismo origen, esto con la idea de hacer más heterogénea la muestra y englobar así distintas opiniones. Sin embargo, debemos señalar que se presentó aproximadamente un 14% de mortalidad en la muestra.

El cuadro No.2 presenta la distribución de los sujetos-tipos que conformaron finalmente la muestra luego de recoger los instrumentos de recolección de datos.

CUADRO No.2 Distribución de la Muestra.

Origen / Rama de Actividad	Muestra Nacional	Muestra Transnacional
Hidrocarburos y explotación de minas y canteras	4	4
Industrias Manufactureras	4	4
Electricidad, Gas y Agua	4	0
Comercio al por Mayor y al por Menor, Restaurantes y Hoteles	2	3

Farias D. / Villalba M.

Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	2	4
Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios prestados a las empresas	4	2
Servicios comunales, sociales y personales	4	4
Total de Empresas Asistentes	24	21

4.5. Operacionalización de Variables

El cuestionario utilizado en este estudio estuvo compuesto por instrumentos previamente existentes, por lo cual la siguiente operacionalización de variables es una inferencia del proceso que llevaron a cabo anteriores investigadores para concretar las encuestas originales.

A.- En la presente investigación el concepto utilizado de **competencias**, según el Dr. Joseph S. Johnson, fue el siguiente: "Una competencia es una característica personal que contribuye al desempeño sobresaliente de un trabajo (cargo / rol) particular en un contexto organizacional específico". Bajo este criterio, las competencias utilizadas en este estudio fueron las siguientes:

1. **Orientación hacia el negocio:** Usa las herramientas de RRHH y está comprometido a mejorar la efectividad.
2. **Enfoque hacia el cliente:** Se anticipa y trabaja para atender las necesidades de los clientes internos y externos.
3. **Investigación Sistemática:** Busca información acerca de las situaciones y obtiene los hechos y datos necesarios antes de tomar decisiones.
4. **Sensibilidad Interpersonal:** Entiende los sentimientos, actitudes, preocupaciones y capacidades de los demás.
5. **Influencia Estratégica:** Elabora planes, usa relaciones clave y mejora procesos grupales para atender los resultados esperados.
6. **Iniciativa:** Realiza acciones independientes, más allá de lo que es requerido.
7. **Persistencia:** Persevera cuando confronta obstáculos o retos.
8. **Pensamiento Analítico:** Identifica los componentes críticos de situaciones complejas a través de la investigación y el análisis.
9. **Flexibilidad:** Reacciona y se ajusta positivamente para adaptarse a nuevas formas de hacer las cosas.
10. **Confianza Profesional:** Demuestra seguridad en sus propias ideas, decisiones y capacidades.
11. **Preocupación por el Mejoramiento:** Toma la iniciativa para mantenerse actualizado en su campo y es tutor del incremento de las responsabilidades de otros.
12. **Orientación al Consenso:** Coopera con otros para alcanzar una meta común.
13. **Enfoque Consultivo:** Proporciona la perspectiva de "Valor Agregado" a los servicios de RRHH.
14. **Responsabilidad:** Es dueño de sus acciones y compromisos.

15. **Calidad:** Se asegura que el trabajo sea realizado completa y correctamente con los más altos niveles.

Con este instrumento estadístico se aplicó la siguiente escala de medición ordinal:

a) **Nivel de Importancia de cada competencia para las gerencias de recursos humanos:**
   - Bajo: significa que dicha competencia no es un elemento indispensable para la consecución de los objetivos de la unidad de recursos humanos.
   - Medio: significa que dicha competencia tiene cierta influencia en la consecución de los objetivos de la unidad de recursos humanos, pero no es considerada como una variable focal.
   - Alto: significa que dicha competencia posee grandes implicaciones en la consecución exitosa de los objetivos de la unidad de recursos humanos.

b) **Nivel percibido actualmente sobre la presencia de las competencias en las gerencias de recursos humanos:**
   - Bajo: significa que dicha competencia no está presente o tiene muy poca presencia actualmente en la unidad de recursos humanos.
   - Medio: significa que dicha competencia tiene una cierta presencia en la unidad de recursos humanos, lo cual sugiere que contribuye de una manera reducida o controlada en el éxito de su gestión.
   - Alto: significa que dicha competencia está presente actualmente en la unidad de recursos humanos lo cual contribuye en gran medida con el éxito de su gestión.

B.- En la presente investigación el concepto utilizado de **roles**, según la Society for Human Resources, fue el siguiente: " Rol es un grupo de actividades que se pueden asociar a una persona". Bajo este criterio, los roles utilizados en este estudio fueron los siguientes:

1. **Consultor:** Presta consejo o asesoría para asistir a los gerentes en la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el personal; investiga problemas de RRHH: Recursos Humanos como consultor.
2. **Planificador:** Crea y/o desarrolla nuevos programas, sistemas y aplicaciones: Recursos Humanos como innovador.
3. **Administrador:** Gerencia y suministra programas y servicios de RRHH: Recursos Humanos como proveedor de servicios.
4. **Auditor:** Asegura el cumplimiento de las políticas de RRHH, las leyes y los acuerdos laborales: Recursos Humanos como guardián interno.
5. **Evaluador:** Realiza la evaluación de programas de RRHH: Recursos Humanos como evaluador.

Para la medición asociada a los roles, se utilizó la siguiente escala de medición ordinal:

a) Distribución de 100 puntos / escala porcentual del tiempo *utilizado actualmente* en cada rol de recursos humanos.

b) Distribución de 100 puntos / escala porcentual para indicar la tendencia del tiempo *que se debería utilizar* en cada rol recursos humanos.

El cuadro No.3 muestra de forma esquematizada la operacionalización de las variables involucradas en este estudio.

CUADRO No.3 Operacionalización de Variables.

Variables	Definición Conceptual	Indicadores	Items
1. Competencias de Recursos Humanos	" Una competencia es una característica personal que contribuye al desempeño sobresaliente en un trabajo (cargo / rol) particular en un contexto organizacional específico." **Joseph S. Johnson**	*Orientación hacia el negocio.	**1. Orientación hacia el negocio:** usa las herramientas de RRHH y está comprometido a mejorar la efectividad.
		*Enfoque hacia el cliente.	**2. Enfoque hacia el cliente:** se anticipa y trabaja para atender las necesidades de los clientes internos y externos.
		*Investigación sistemática.	**3. Investigación Sistemática:** busca información acerca de las situaciones y obtiene los hechos y datos necesarios antes de tomar decisiones.
		*Sensibilidad interpersonal.	**4. Sensibilidad Interpersonal:** Entiende los sentimientos, actitudes, preocupaciones y capacidades de los demás.
		*Influencia estratégica.	**5. Influencia Estratégica:** Elabora planes, usa relaciones clave y mejora procesos grupales para atender los resultados esperados.
		*Iniciativa.	**6. Iniciativa:** Realiza acciones independientes, más allá de lo que es requerido.
		*Persistencia.	**7. Persistencia:** Persevera cuando confronta obstáculos o retos.
		*Pensamiento analítico.	**8. Pensamiento Analítico:** Identifica los componentes críticos de situaciones complejas a través de la investigación y el análisis.
		*Flexibilidad.	**9. Flexibilidad:** Reacciona y se ajusta positivamente para adaptarse a nuevas formas de hacer las cosas.

		*Confianza profesional.	**10. Confianza Profesional:** Demuestra seguridad en sus propias ideas, decisiones y capacidades.
		*Preocupación por el mejoramiento.	**11. Preocupación por el Mejoramiento:** Toma la iniciativa para mantenerse actualizado en su campo y es tutor del incremento de las responsabilidades de otros.
		*Orientación al consenso.	**12. Orientación al Consenso:** Coopera con otros para alcanzar una meta común.
		*Enfoque consultivo.	**13. Enfoque Consultivo:** Proporciona la perspectiva de "Valor Agregado" a los servicios de RH.
		*Responsabilidad.	**14. Responsabilidad:** Es dueño de sus acciones y compromisos.
		*Calidad.	**15. Calidad**: Se asegura que el trabajo sea realizado completa y correctamente con los más altos niveles.
		*Otros.	**16. Otros, especifique:**
2. Roles de Recursos Humanos	"Es un grupo de actividades que se pueden asociar a una persona". **Society for Human Resources.**	*Consultor.	**1. Consultor:** Presta consejo o asesoría para asistir a los gerentes en la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el personal; investiga problemas de RRHH: Recursos Humanos como consultor.
		*Planificador.	**2. Planificador:** Crea y/o desarrolla nuevos programas, sistemas y aplicaciones: Recursos Humanos como innovador.
		*Administrador.	**3. Administrador:** Gerencia y suministra programas y servicios de RRHH: Recursos Humanos como proveedor de servicios.

		*Auditor.	**4. Auditor:** Asegura el cumplimiento de las políticas de RRHH, las leyes y los acuerdos laborales: Recursos Humanos como guardián interno.
		*Evaluador.	**5. Evaluador:** Realiza la evaluación de programas de RRHH: Recursos Humanos como evaluador.
		*Otro.	**6. Otro, especifique:**

4.6. Procedimiento de Investigación

4.6.1. Instrumentos de Medición

Los instrumentos empleados en esta investigación, fueron utilizados anteriormente en varias oportunidades entre las cuales podemos nombrar: El Congreso Mundial de Gerencia de Recursos Humanos en 1998 (Caracas), liderizado por la Prof. Ana María Zampella de la UCV, el Prof. Elionel Bowen de PDVSA y por la Asociación Nacional de Relaciones Industriales y Administración de Personal (ANRI); fue utilizado también por PDVSA en relación con la parte de competencias de Recursos Humanos dentro de un estudio de asesoría que realizó el Dr. Joseph S. Johnson en 1996; y por último podemos acotar que fue utilizado por la Society for Human Resources / CCH INCORPORATED en lo correspondiente a los roles de recursos humanos.

El instrumento es la unión de dos (2) cuestionarios. El primero, elaborado por el Dr. Joseph S. Johnson en 1996, sobre las **competencias** requeridas por recursos humanos, estudio que fue realizado para Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA), y por tanto, adaptado al contexto venezolano. El segundo, referente a los **roles** desempeñados por recursos humanos, fue realizado por la Society for Human Resources en el marco de su 12vo Congreso. (Ver Anexo No. 1)

El cuestionario utilizado para la recolección de los datos consta de tres (3) partes:

1. La primera parte, con un nivel de medición nominal, se refiere a los datos personales o demográficos y algunos datos sobre las empresas en donde trabaja el encuestado. Incluye los siguientes datos: Apellidos y nombres, empresa, sector económico de la empresa, tipo de capital de la empresa, sexo edad, años de experiencia en recursos humanos, nivel de educación, principal área de estudio y tipo de actividad que realizan.
2. La segunda parte del cuestionario, con un nivel de medición nominal, contiene las instrucciones y los 16 ítems referentes a las competencias requeridas por recursos humanos, los cuales exhiben a su vez dos (2) categorías de respuestas: a) Nivel de importancia de la

competencia definida para recursos humanos y b) el Nivel de percepción actual de la presencia de las competencias en el área de recursos humanos de su organización.

3. La tercera parte del cuestionario, con un nivel de medición nominal, constó de las instrucciones y los 6 ítems referentes a los roles requeridos por recursos humanos, los cuales presentaron a su vez dos (2) categorías de respuestas: a) La distribución de 100 puntos / por ciento del tiempo utilizado actualmente en cada rol de recursos humanos; y, b) la distribución de 100 puntos / por ciento indicando la tendencia del tiempo que debería utilizarse en cada rol de recursos humanos en el mediano plazo (5 años).

4.6.2. Validación del Instrumento

Para asegurar la validez del instrumento podemos alegar lo siguiente:

a) Fue elaborado por expertos en el área de competencias y roles de recursos humanos, lo cual le da una validez previa a la herramienta desde el punto de vista conceptual.
b) Al haber sido utilizado en el Congreso Mundial de Gerencia de Recursos Humanos, celebrado en Caracas en 1998, puede sobreentenderse que el instrumento fue aceptado por el contexto venezolano y mundial sin ningún problema.
Es importante resaltar que los resultados obtenidos en esta investigación exploratoria fueron en ese momento los siguientes: en términos generales, las quince (15) competencias medidas se situaron en un nivel de importancia alto; por otro lado en relación con los roles se encontró que el más desempeñado actualmente es el de Administrador y la tendencia dentro de 5 años sería hacia el de Consultor.
c) Realizamos una prueba piloto con un número de cinco (5) encuestas aplicadas a expertos en el área, pertenecientes a la muestra, para corroborar que el instrumento fuese total y claramente comprendido. Como producto de esta prueba, se reajustaron detalles de diseño y redacción del instrumento, conformándose así el cuestionario final que se aplicó en esta investigación.
d) Cálculo del coeficiente alfa de Cronbach, el cual determina el grado de confiabilidad del instrumento, lo que implica que la aplicación repetida del instrumento al mismo sujeto u objeto, producirá iguales resultados. El resultado obtenido de calcular este coeficiente de confiabilidad en el instrumento fue 0,78. Dicho valor ubicado en la escala de interpretación del coeficiente demuestra una confiabilidad entre aceptable y elevada del instrumento utilizado. (Ver Anexo No. 2).

4.6.3. Administración del Cuestionario

Para el proceso de aplicación del cuestionario, éstos fueron enviados a cada uno de los sujetos – tipos, integrantes de la muestra, es decir, a cada uno de los gerentes venezolanos de diferentes sectores económicos de empresas de origen nacional y transnacional que asistieron al Congreso Mundial de Gerencia de Recursos Humanos, celebrado en Caracas en 1998, vía correo electrónico, vía fax y, en los casos que fue necesario, personalmente.

4.6.4. Proceso de aplicación del instrumento y procesamiento de los datos.

Luego de aplicar el instrumento de recolección de información, antes mencionado, se procedió a la tabulación y al consiguiente procesamiento de los datos para esto se utilizó un código numérico

para las categorías y subcategorías de los ítems o preguntas. Esta codificación fue imprescindible para poder realizar posteriormente el **análisis** (cualitativo – estadístico) de los datos recolectados.

La codificación de las respuestas implicó el cumplimiento de tres pasos básicos:

1. Codificar las categorías de ítems, preguntas y categorías de contenido u observación no precodificadas.
2. Elaborar el libro de códigos, el cual es un documento que describe la localización de las variables y los códigos asignados a los atributos que las componen. (Ver anexo No. 3)
3. Efectuar físicamente la codificación (Matriz de Datos – Ver anexo No. 4).

Para el procesamiento de los datos se utilizaron las siguientes herramientas:

- Excel 7.0 para la carga de data proveniente del instrumento aplicado, así como también para la construcción de la matriz de datos, gráficos y para la tabulación de datos de identificación de los participantes.
- Para el análisis estadístico se utilizó únicamente la distribución de frecuencias para cada variable como estadísticos descriptivos, la cual agrupa ordenadamente el conjunto de puntuaciones en sus respectivas categorías permitiendo así describir la relación entre las mismas. Este tipo de análisis se llevó a cabo de esta manera, ya que resultó ser el más adecuado para dar cumplimiento a los objetivos propuestos y el más recomendable para el nivel de medición de las variables.
- Se utilizó igualmente, el programa estadístico SPSS para calcular el coeficiente alfa de Cronbach, y así determinar el grado de confiabilidad del instrumento, es decir, para constatar en que medida la aplicación repetida del instrumento al mismo sujeto u objeto, producirá iguales resultados.

CAPITULO V.- ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS

5.1. Estructura de la muestra Nacional y Transnacional:

La información obtenida en la primera parte del cuestionario, específicamente la referente a los datos demográficos y a la rama de actividad económica de las empresas, reflejaron las principales características de los encuestados o gerentes de Recursos Humanos integrantes de la muestra (sujetos – tipos), permitiendo así, conocer cómo está compuesta la muestra, base de nuestro estudio.

Los principales indicadores analizados fueron:

- Sexo.
- Edad.
- Años de Experiencia en Recursos Humanos.
- Educación.
- Principal Area de Estudios.
- Tipo de Actividad.
- Rama de Actividad o Sector Económico de la Empresa.

a) Caracterización Muestra Nacional:

Composición de la muestra de los Gerentes de Recursos Humanos de las empresas Nacionales según el sexo, edad, años de experiencia en recursos humanos, educación, principal área de estudios, tipo de actividad que realizan los gerentes y rama de actividad o sector económico de la empresa:

Tabla No. 1.- Distribución por Sexo de los Gerentes Nacionales

Sexo	No. De Gerentes
Femenino	11
Masculino	13

Figura No. 1

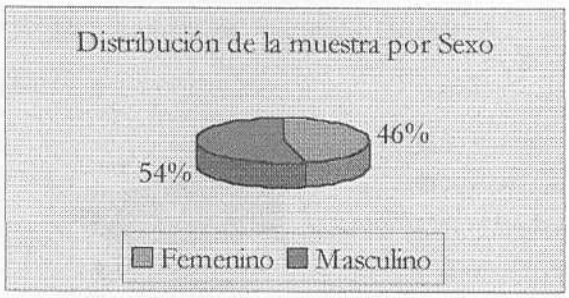


Tabla No. 2.- Distribución por Edad de los Gerentes Nacionales

Edad	No. De Gerentes
20 - 29 años	5
30 – 39 años	13
40 – 49 años	6

Figura No.2

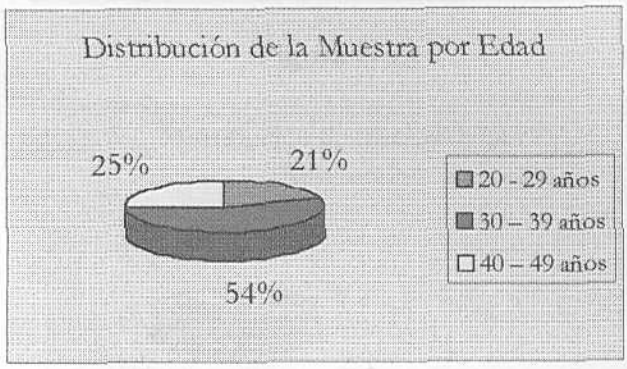


Tabla No. 3.- Distribución por Años de Experiencia en Recursos Humanos de los Gerentes Nacionales

Años de Experiencia	No. De Gerentes
5 - 9 años	9
10 – 14 años	8
15 – 19 años	4
20 años o más	3

Figura No.3

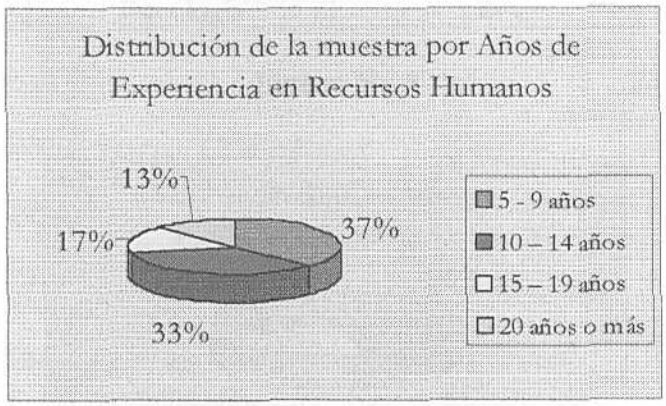


Tabla No. 4.- Distribución por Educación de los Gerentes Nacionales

Educación	No. De Gerentes
Licenciatura	9
Maestría	12
Doctorado	2
Otros (Especialización)	1

Figura No.4

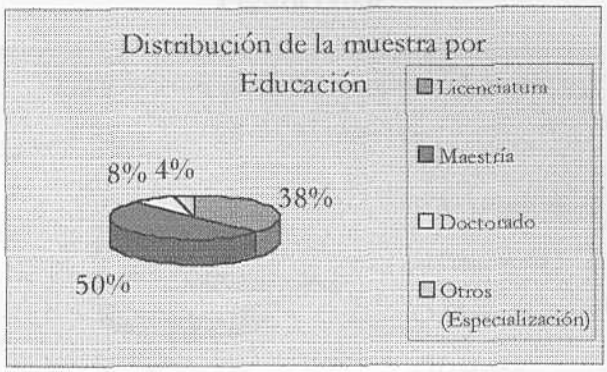


Tabla No. 5.- Distribución por la Principal Area de Estudios de los Gerentes Nacionales

Area de Estudios	No. De Gerentes
Relaciones Industriales	6
Administración	5
Ingeniería	1
Gerencia	4
Educación	2
Psicología	6

Figura No.5

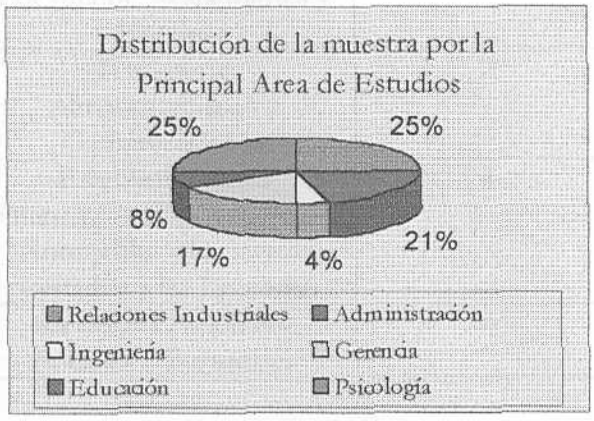


Tabla No. 6.- Distribución por el Tipo de Actividad que realizan los Gerentes Nacionales

Tipo de Actividad	No. De Gerentes
Investigación	3
Consultoría	3
Administración	15
Gerencia Internacional	3

Figura No.6

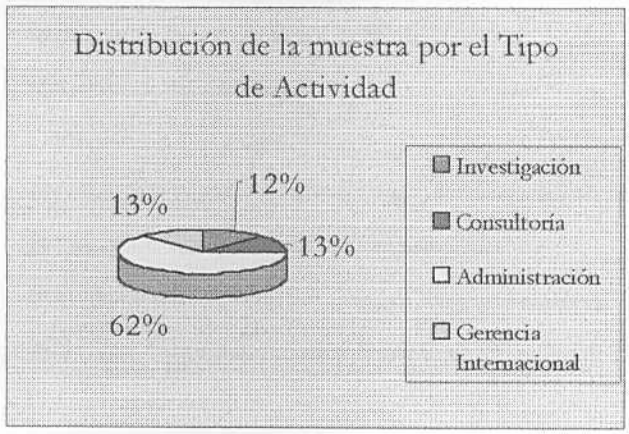
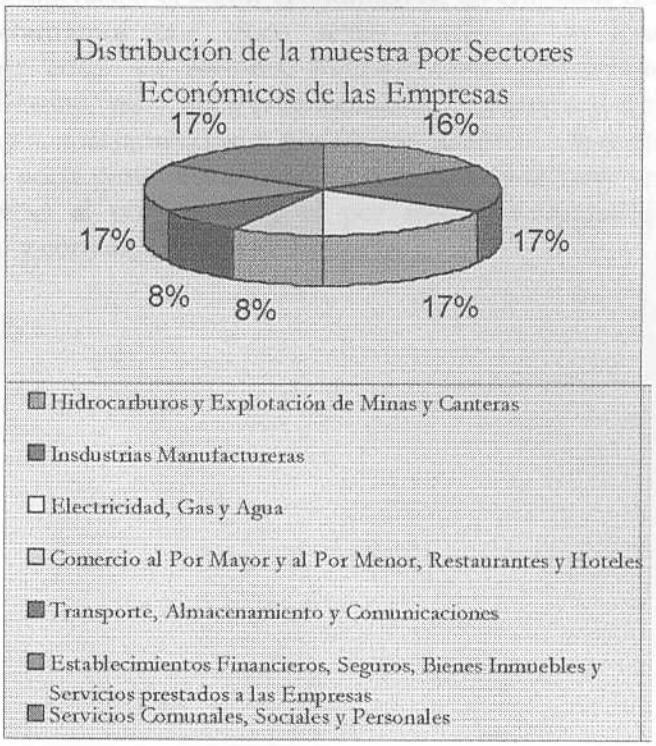


Tabla No. 7.- Distribución por el Sector Económico de las empresas donde trabajan los Gerentes Nacionales

Sector Económico	No. De Gerentes
Hidrocarburo y Explotación de Minas y Canteras	4
Insdustrias Manufactureras	4
Electricidad, Gas y Agua	4
Comercio al Por Mayor y al Por Menor, Restaurantes y Hoteles	2
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	2
Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios prestados a las Empresas	4
Servicios Comunales, Sociales y Personales	4

Figura No.7



Como se puede observar en los gráficos anteriores, las principales características de los Gerentes de Recursos Humanos de las Empresas Nacionales son:

- Más de la mitad de la muestra de los gerentes de Recursos Humanos de las empresas nacionales está conformado por hombres, mientras que las mujeres representan un porcentaje menor al 50%.
- Más del 50% de los gerentes de Recursos humanos de las empresas nacionales está comprendido entre las edades de 30 a 39 años, una cuarta parte se encuentra entre los 40 y los 49 años y la quinta parte restante están comprendidos entre las edades de 20 a 29 años.
- Más de la tercera parte de la muestra de gerentes de recursos humanos de las empresas nacionales poseen entre 5 y 9 años de experiencia en el área. Un tercio posee de 10 a 14 años de experiencia. Una sexta parte de los gerentes poseen una experiencia de 15 a 19 años y la octava parte restante tiene 20 años o más de experiencia.
- La mitad de la muestra de los gerentes de recursos humanos de las empresas nacionales han realizado maestrías. Más de la tercera parte son licenciados. Un poco menos de la décima parte tienen doctorados y el mínimo porcentaje restante han realizado especializaciones.
- La mitad de la muestra de los gerentes de recursos humanos de las empresas nacionales está constituida por igual número de Industriólogos y de Psicólogos. Una quinta parte ha estudiado Administración, mientras una sexta parte, tiene como área de estudio principal Gerencia. Y una octava parte de la muestra está distribuida entre Educadores e Ingenieros.
- Cinco octavas partes de la muestra de los gerentes de recursos humanos de las empresas nacionales realizan actividades administrativas, mientras que las tres octavas partes restantes

de la muestra están conformada por igual número de gerentes que se desempeñan en las actividades de investigación, consultoría y gerencia internacional de recursos humanos.

- Tomando en consideración el sector económico de las empresas donde trabajan los gerentes nacionales, encontramos que cinco sextas partes de la muestra están distribuidas equivalentemente entre los sectores: hidrocarburos, explotación de minas y canteras; manufactura; eléctrico, gas y agua; establecimientos financieros, seguros bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas; y por último servicios comunales, sociales y personales. Mientras que la sexta parte restante de la muestra se distribuye en igual número entre los sectores: comercio al por mayor y al por menor, restaurantes y hoteles; transporte, almacenamiento y comunicaciones.

b) Caracterización Muestra Transnacional:

Composición de la muestra de los Gerentes de Recursos Humanos de las empresas Transnacionales según el sexo, edad, años de experiencia en recursos humanos, educación, principal área de estudios, tipo de actividad que realizan los gerentes y rama de actividad o sector económico de la empresa:

Tabla No. 8.- Distribución por Sexo de los Gerentes Transnacionales

Sexo	No. De Gerentes
Femenino	12
Masculino	9

Figura No.8

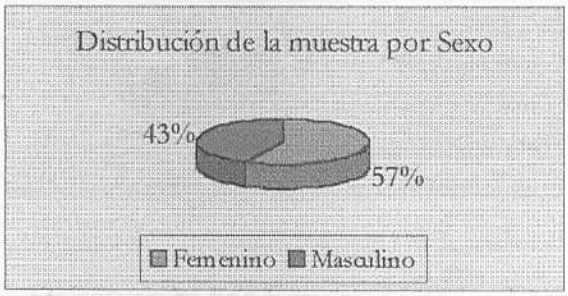


Tabla No. 9.- Distribución por Edad de los Gerentes Transnacionales

Edad	No. De Gerentes
20 - 29 años	3
30 – 39 años	13
40 – 49 años	5

Figura No.9

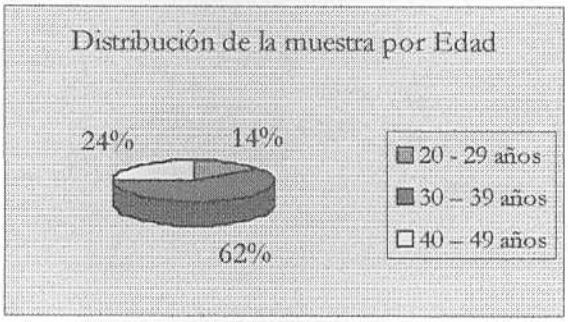


Tabla No. 10.- Distribución por Años de Experiencia en Recursos Humanos de los Gerentes Transnacionales

Años de Experiencia	No. De Gerentes
5 - 9 años	8
10 – 14 años	7
15 – 19 años	5
20 años o más	1

Figura No.10

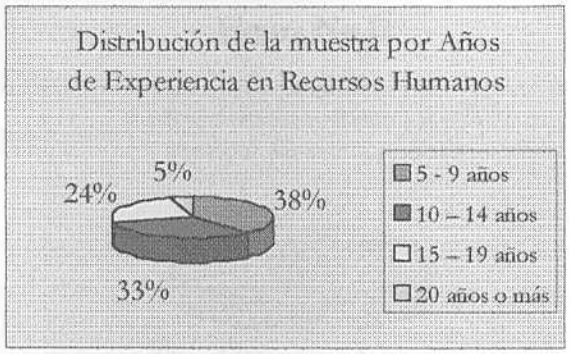


Tabla No. 11.- Distribución por Educación de los Gerentes Transnacionales

Educación	No. De Gerentes
Licenciatura	10
Maestría	10
Doctorado	1

Figura No.11

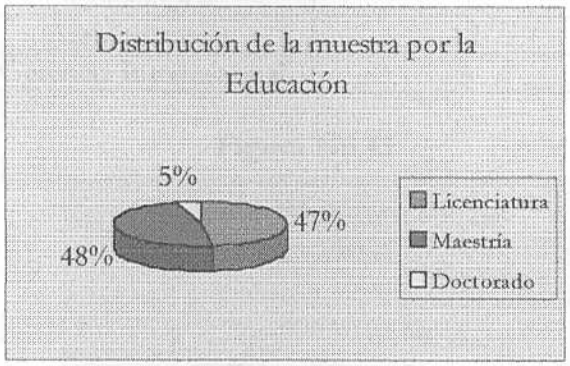


Tabla No. 12.- Distribución por la Principal Area de Estudios de los Gerentes Transnacionales

Area de Estudios	No. De Gerentes
Relaciones Industriales	10
Administración	3
Ingeniería	1
Gerencia	2
Psicología	3
Otros	2

Figura No.12

Tabla No. 13.- Distribución por el Tipo de Actividad que realizan los Gerentes Transnacionales

Tipo de Actividad	No. De Gerentes
Investigación	1
Consultoría	5
Administración	12
Gerencia Internacional	3

Figura No.13

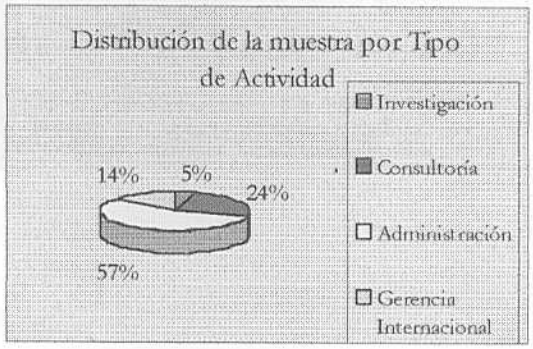
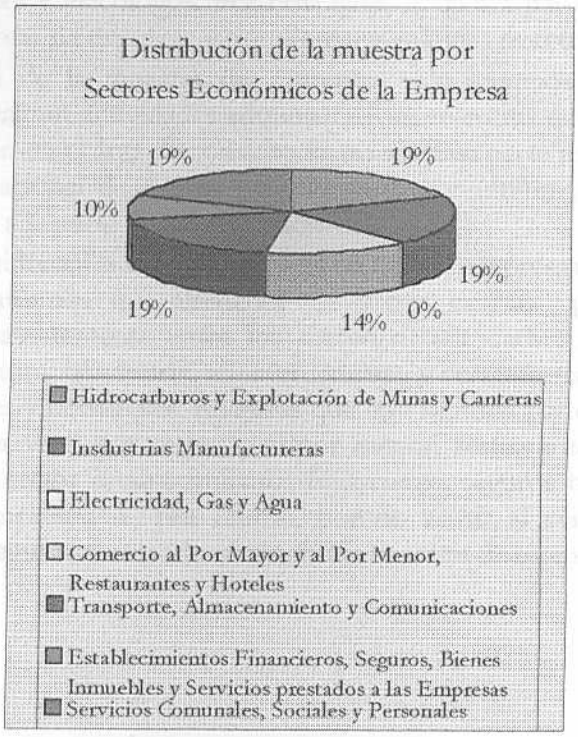


Tabla No. 14.- Distribución por Sector Económico de las empresas donde trabajan los Gerentes Transnacionales

Sector Económico	No. De Gerentes
Hidrocarburo y Explotación de Minas y Canteras	4
Insdustrias Manufactureras	4
Electricidad, Gas y Agua	0
Comercio al Por Mayor y al Por Menor, Restaurantes y Hoteles	3
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	4
Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios prestados a las Empresas	2
Servicios Comunales, Sociales y Personales	4

Figura No.14



Como se puede observar en los gráficos anteriores, las principales características de los Gerentes de Recursos Humanos de las Empresas Transnacionales son:

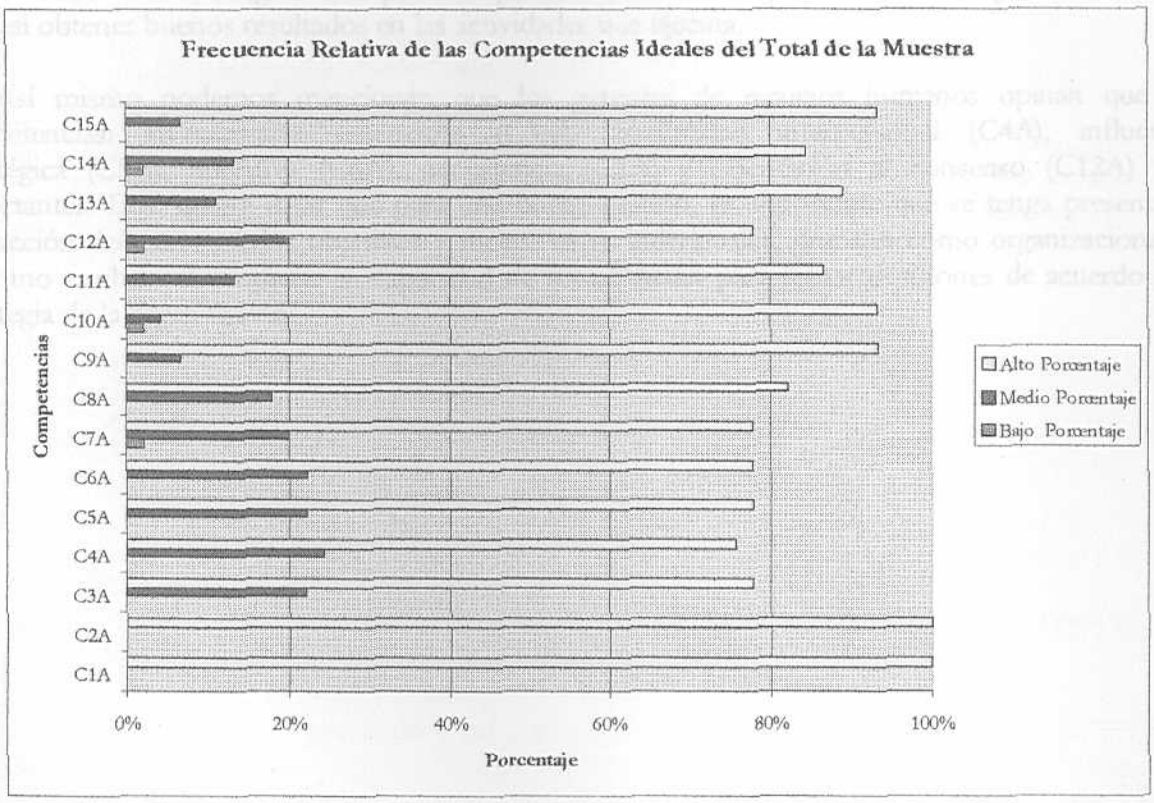
- Más de la mitad de la muestra de los gerentes de Recursos Humanos de las empresas transnacionales está conformado por mujeres, mientras que los hombres representan un poco más de las dos quintas partes de la misma.
- Aproximadamente tres quintas partes de la muestra de los gerentes de Recursos humanos de las empresas transnacionales tienen edades comprendidas entre 30 y 39 años, por otro lado, casi la cuarta parte se encuentra entre los 40 y 49 años, y la séptima parte restante de la muestra está ubicada entre las edades de 20 a 29 años.
- Alrededor de las dos quintas partes de la muestra de gerentes de recursos humanos de las empresas transnacionales poseen entre 5 y 9 años de experiencia, una tercera parte de la misma posee de 10 a 14 años de experiencia, casi la cuarta parte de los gerentes poseen una experiencia de 15 a 19 años y el mínimo porcentaje restante tienen una experiencia de 20 años o más en el área.
- La enorme mayoría de la muestra de gerentes de recursos humanos de las empresas transnacionales con respecto al nivel de educación se dividen en igual número en licenciatura y maestría; mientras que la minoría restante de la muestra tiene un nivel de educación de doctorado.
- Casi la mitad de la muestra de gerentes de recursos humanos de las empresas transnacionales son Industriólogos. Alrededor de una tercera parte se divide el igual número de Administradores y Psicólogos. Por otro lado, la quinta parte de la muestra se divide en gerencia y otras áreas de estudios; y por último el mínimo porcentaje restante son ingenieros.
- Más de la mitad de la muestra de gerentes de recursos humanos de las empresas transnacionales realizan actividades administrativas, mientras que un poco más de un quinta parte se desarrollan en el área de consultoría; un séptima parte realizan actividades en torno a la gerencia internacional de recursos humanos; y por último un mínimo porcentaje de la muestra se dedica a la parte de investigación.
- Tomando en consideración el sector económico de las empresas donde trabajan los gerentes nacionales, encontramos que alrededor de lastres cuartas partes de la muestra están distribuidas equivalentemente entre los sectores: hidrocarburos, explotación de minas y canteras; manufactura; transporte, almacenamiento y comunicaciones; y por último servicios comunales, sociales y personales. Mientras que una séptima parte de la muestra se desarrolla en el sector comercio al por mayor y al por menor, restaurantes y hoteles; casi la décima parte labora en el sector establecimientos financieros, seguros bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas. Y, por último, por no asistir al congreso empresas del sector electricidad, gas y agua, no se pudo obtener una muestra de este sector.

5.2. Análisis y Discusión de los Resultados en relación con las Competencias de Recursos Humanos

I. Muestra Completa

a) Competencias ideales requeridas por el profesional de recursos humanos:

Gráfico No. 1



(Ver tabla de Estudios de Frecuencias Muestra Completa – Anexo No. 5)

Las frecuencias relativas en el gráfico No. 1 indican que en términos generales las quince (15) competencias definidas para el profesional de recursos humanos, deberían tener un alto nivel de importancia para que la gestión del área sea exitosa.

Creemos que es necesario reconocer que el resultado obtenido probablemente estuvo influenciado por el hecho de que el instrumento de medición no impuso restricciones en cuanto al número de competencias que podrían señalarse como de importancia primordial (nivel alto). Sin esta limitación, la tendencia natural del sujeto probablemente fue la de indicar un elevado número de competencias como deseadas o "ideales".

Más en detalle se puede decir que, en relación con las competencias: Orientación hacia el negocio (C1A) y de enfoque hacia el cliente (C2A), la opinión unánime es que su presencia es

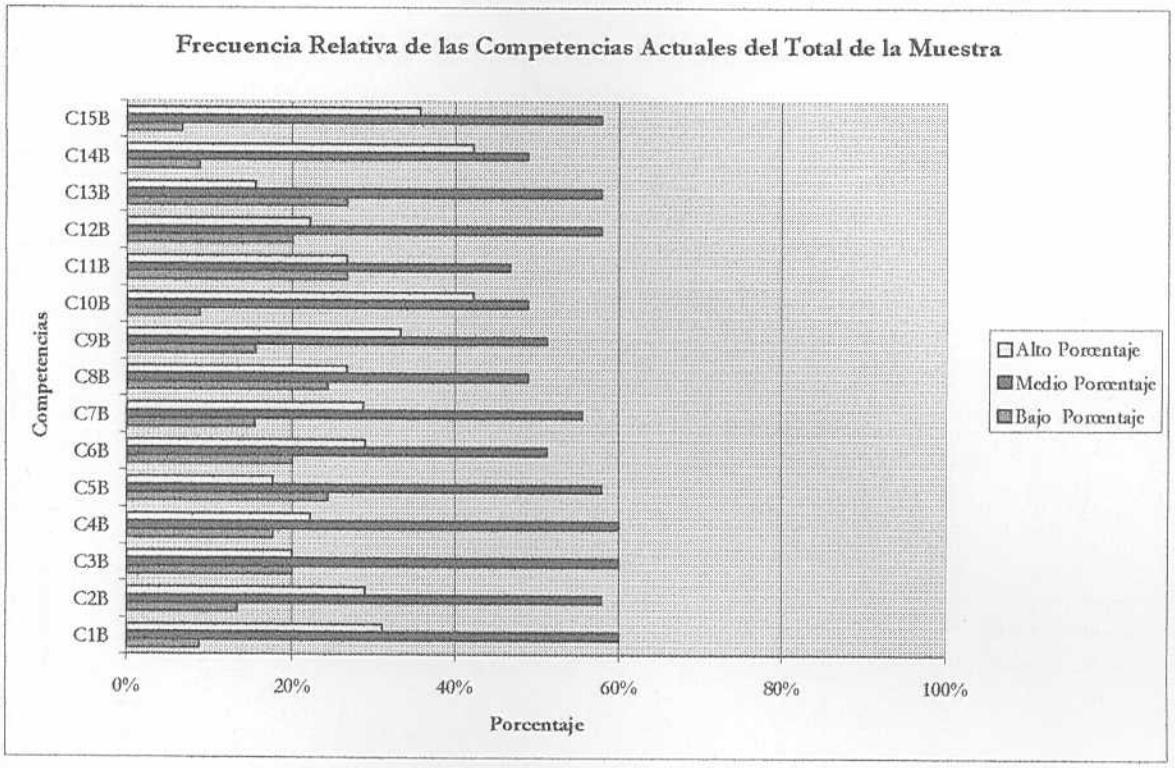
indispensable para lograr una excelente gestión del área. Desarrollando estas dos competencias, el área de recursos humanos estará propiciando el cumplimiento de su función primordial de satisfacer las demandas de clientes internos y externos, lo cual agrega valor estratégico a la empresa, y le permite un adecuado posicionamiento organizacional.

Por otro lado, hay que tomar en cuenta que los gerentes consultados consideran como muy importante el desarrollo de las competencias: Pensamiento analítico (C8A), flexibilidad (C9A), confianza profesional(C10A), preocupación por el mejoramiento (C11A), enfoque consultivo (C13A), responsabilidad (C14A) y calidad (C15A). Se puede observar que es preciso que el personal de recursos humanos tenga una disposición positiva hacia el trabajo y un alto concepto de sí mismo para así obtener buenos resultados en las actividades que ejecuta.

Así mismo podemos mencionar, que los gerentes de recursos humanos opinan que las competencias: investigación sistemática (C3A), sensibilidad interpersonal (C4A), influencia estratégica (C5A), iniciativa (C6A), persistencia (C7A) y orientación al consenso (C12A) son importantes. Esto quiere decir que para una buena gestión, es importante que se tenga presente la interacción del personal, los objetivos y metas, tanto individuales, grupales como organizacionales, así como también el propiciar su capacidad de actualización para tomar decisiones de acuerdo a la estrategia de la organización.

b) Competencias que se presentan actualmente en el profesional de recursos humanos:

Gráfico No. 2



(Ver tabla de Estudios de Frecuencias Muestra Completa – Anexo No. 5)

De un modo general, se puede observar que la opinión de la muestra con respecto a la presencia actual de las competencias en el profesional de recursos humanos tiene una marcada tendencia hacia su visualización en un nivel medio dentro del área de recursos humanos.

En este caso, el hecho de que el instrumento de medición permitiese total libertad de opinión luce como un elemento favorable a los objetivos planteados puesto que permitió que los sujetos manifestasen con la mayor flexibilidad su percepción sobre cada competencia bajo observación.

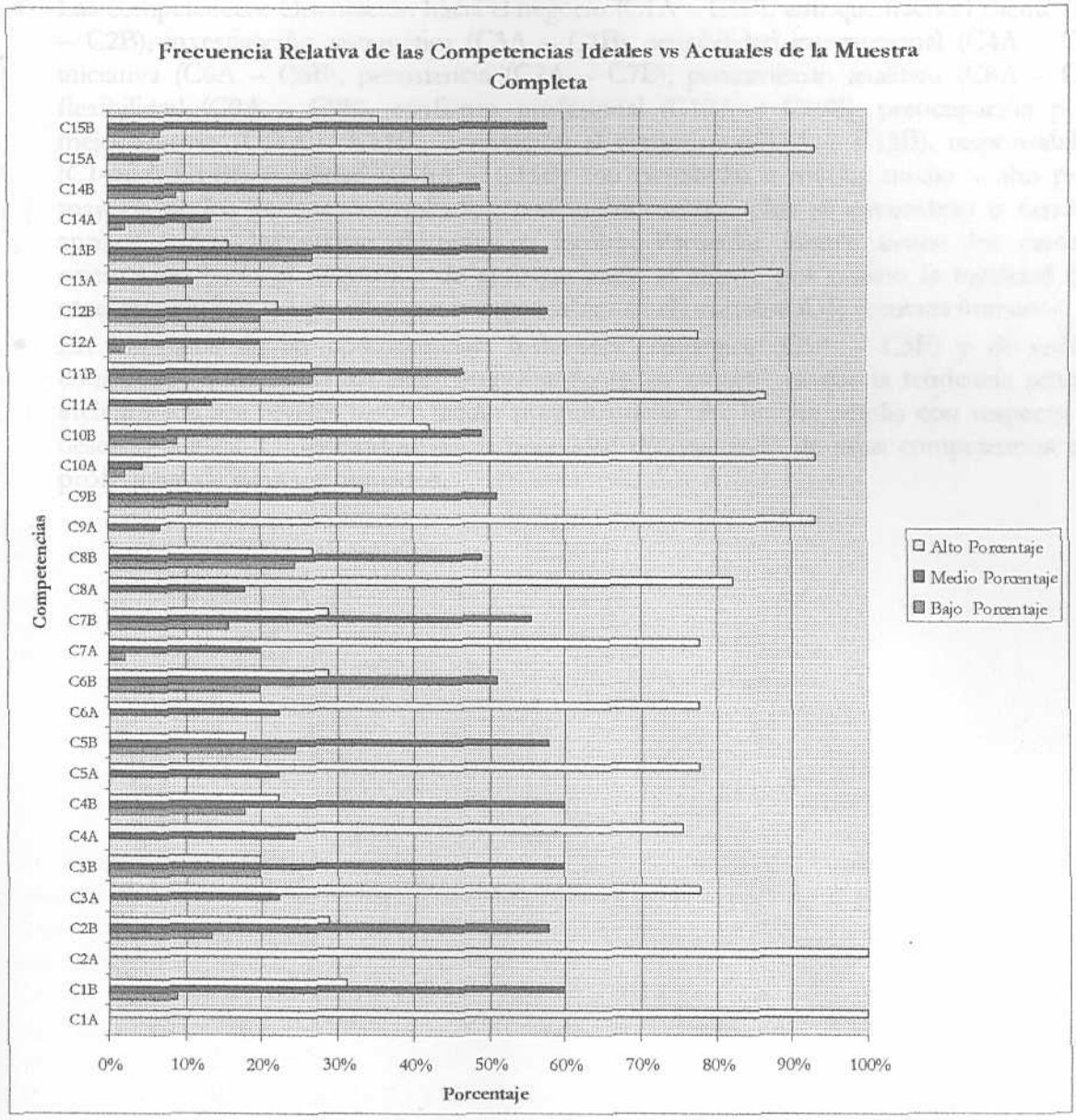
Así pues, se pueden hacer los siguientes comentarios en torno al gráfico No. 2:

- Alrededor de un tercio de la muestra de los gerentes de recursos humanos percibe que las competencias referidas a: Investigación sistemática (C3B), influencia estratégica (C5B), iniciativa (C6B), pensamiento analítico (C8B), preocupación por el mejoramiento (C11B) y enfoque consultivo (C13B); se encuentran en un nivel relativamente bajo en las empresas involucradas. Este resultado aparece en una relación media 1 : 3 vs quienes observan un nivel alto, lo cual hace pensar que no existe un criterio definitivo entorno a este conjunto de competencias y que los resultados mostrados podrían estar influenciados por algunas variables particulares o características de la muestra.

- Otro caso a considerar como resaltante, es que las competencias referidas a: Orientación al negocio (C1B), enfoque hacia el cliente (C2B), flexibilidad (C9B), confianza profesional (C10B), responsabilidad (C14B) y calidad (C15B) aparecen percibidos con niveles relevantes (medio – alto) por la mayor parte de los encuestados.

c) Comparación de competencias ideales vs actuales en el profesional de recursos humanos:

Gráfico No. 3



(Ver tabla de Estudios de Frecuencias Muestra Completa – Anexo No. 6)

Orientándonos hacia la comparación entre las competencias ideales que requiere el profesional de recursos humanos y las que presentan en la actualidad, se puede afirmar que tienen, sin duda, una relación gradual diferente. Es decir, las competencias que se observan actualmente tienden a un nivel medio de presencia y las competencias ideales requeridas por el profesional de recursos humanos tienden a un nivel de requerimiento alto.

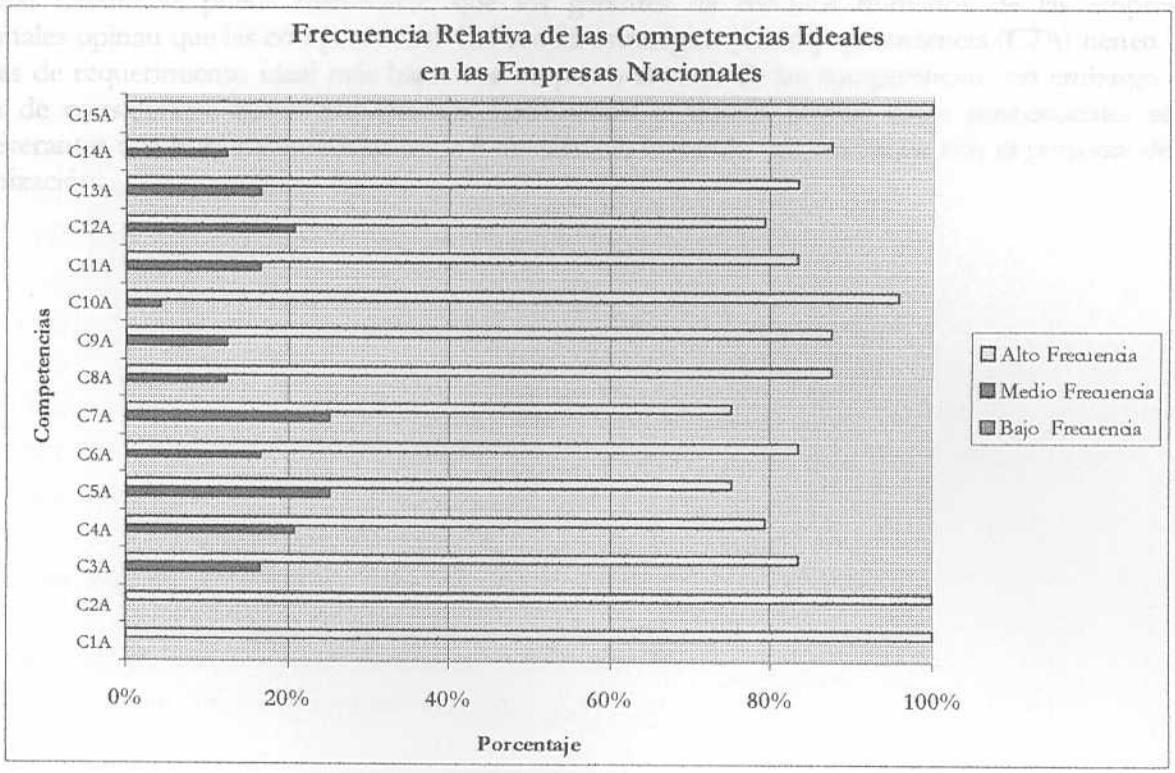
Este resultado es sumamente importante, aun considerando que la encuesta no impuso limitación alguna al análisis ideal, por cuanto la percepción en torno a las competencias existentes muestra características dignas de destacar:

- Las competencias: Orientación hacia el negocio (C1A – C1B), enfoque hacia el cliente (C2A – C2B), investigación sistemática (C3A – C3B), sensibilidad interpersonal (C4A – C4B), iniciativa (C6A – C6B), persistencia (C7A – C7B), pensamiento analítico (C8A – C8B), flexibilidad (C9A – C9B), confianza profesional (C10A – C10B), preocupación por el mejoramiento (C11A – C11B), orientación al consenso (C12A – C12B), responsabilidad (C14A – C14B) y calidad (C15A – C15B) son percibidas a niveles medio – alto por la mayoría de los gerentes consultados, concluyéndose que ellas se encuentran o tienden a aproximarse a los niveles deseados o ideales. Particular interés tienen los casos de orientación hacia el negocio y de enfoque hacia el cliente por cuanto la totalidad de la muestra coincide en que ellas son indispensables en el profesional de recursos humanos.
- En los casos de las competencias: Influencia estratégica (C5A – C5B) y de enfoque consultivo (C13A y C13B) este comportamiento se invierte, ya que la tendencia actual se inclina hacia los niveles bajo - medio presentándose una brecha amplia con respecto a lo deseado o ideal. Observándose así la necesidad de desarrollo de estas competencias en el profesional de recursos humanos.

II. Muestra Nacional.

a) Competencias ideales requeridas por el profesional de recursos humanos de las empresas nacionales:

Gráfico No. 4



(Ver tabla de Estudios de Frecuencias Muestra Nacional – Anexo No. 7)

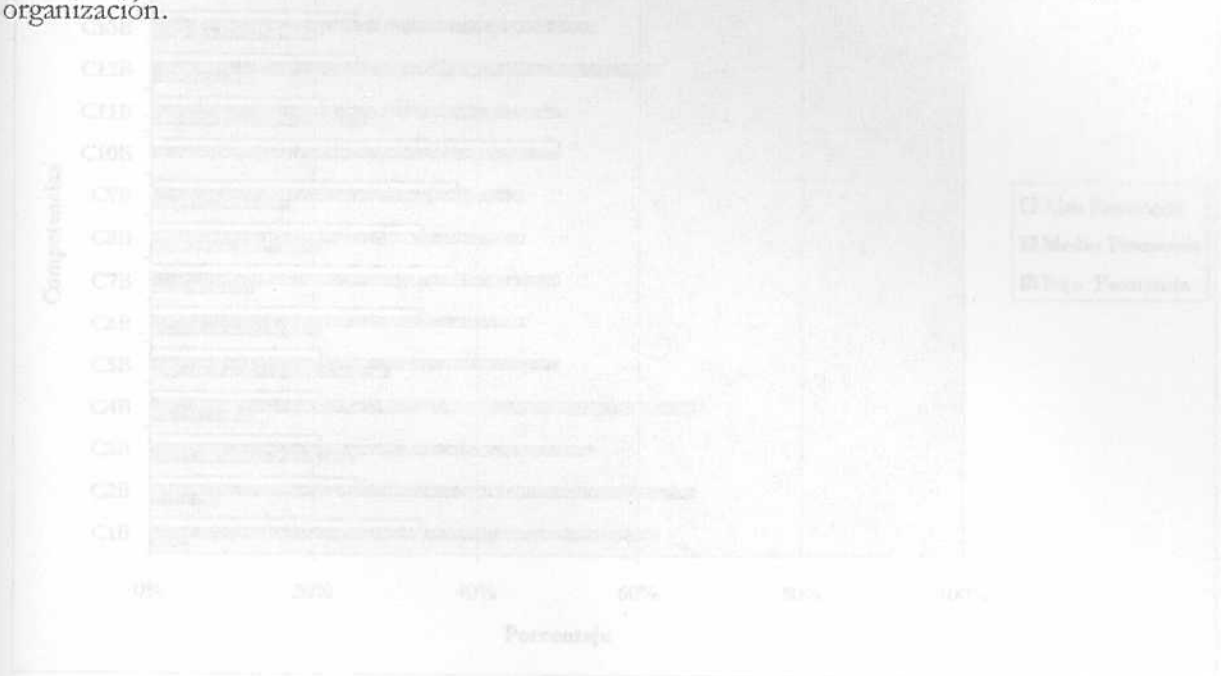
En general, integrando la opinión de los gerentes de recursos humanos de las empresas nacionales con respecto a las quince (15) competencias definidas para el profesional de recursos humanos, se encontró que todas deberían tener un alto nivel de importancia para que la gestión del área sea exitosa y logre cumplir con las metas propuestas.

En relación con las competencias: Orientación hacia el negocio (C1A), de enfoque hacia el cliente (C2A) y de calidad (C15A) la opinión de los gerentes de recursos humanos de las empresas nacionales, es que serán indispensables para lograr una excelente gestión del área, es decir, que estas competencias, en específico, deberían estar siempre presentes en el personal. Desarrollando estas tres competencias, el área de recursos humanos estaría cumpliendo con su función principal de satisfacer las demandas de clientes internos y externos, teniendo siempre presente el orientar todas sus políticas, prácticas y acciones al desarrollo y crecimiento del negocio, con altos estándares de calidad.

Por otro lado, hay que tomar en cuenta que la muestra considera como muy importante el desarrollo de las competencias: Investigación sistemática (C3A), sensibilidad interpersonal (C4A), iniciativa (C6A), pensamiento analítico (C8A), flexibilidad (C9A), confianza profesional (C10A), preocupación por el mejoramiento (C11A), orientación al consenso (C12A), enfoque consultivo (C13A) y responsabilidad (C14A). Este hecho denota la necesidad que el personal de recursos

humanos tenga una disposición positiva hacia el trabajo, ser individuos que busquen e indagen sobre los distintos acontecimientos que se lleven a cabo en la organización, con un alto concepto de sí mismo y de sus compañeros de trabajo para así obtener buenos resultados en las actividades que ejecutan, cumpliendo con sus responsabilidades para con el negocio.

Así mismo se puede mencionar, que los gerentes de recursos humanos de las empresas nacionales opinan que las competencias: Influencia estratégica (C5A) y persistencia (C7A) tienen los niveles de requerimiento ideal más bajos con respecto al resto de las competencias, sin embargo no dejan de considerarse como importantes. Esto señala el interés porque estos profesionales sean perseverantes a la hora de enfrentar retos y obstáculos, logrando un engranaje con el personal de la organización.



(Ver tabla de Estudios de Frecuencias Muestra N1 – anual – Anexos No. 7)

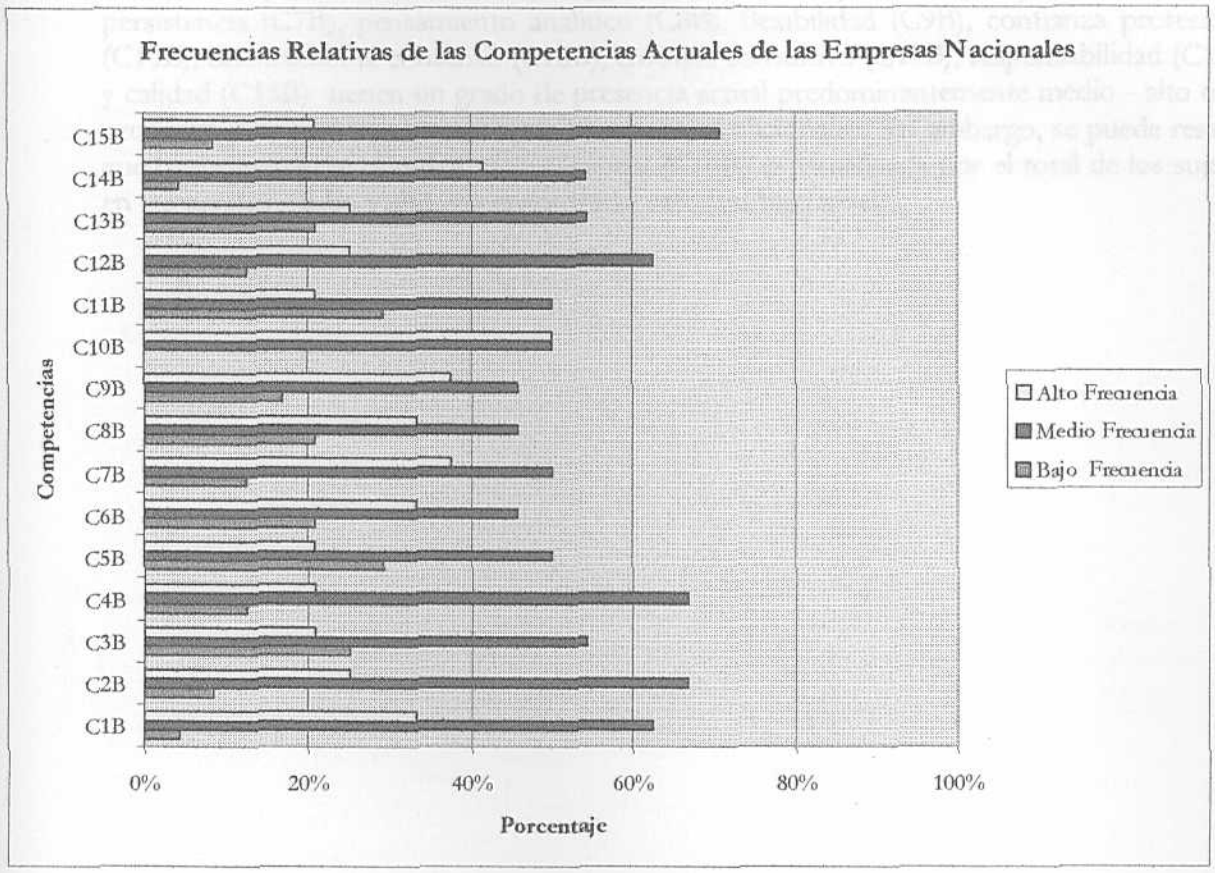
Integrando la opinión de los gerentes de recursos humanos de las empresas nacionales, se observa que la visión de éstos con respecto a la presencia actual de las competencias en el personal de recursos humanos tiende a ubicarse en un nivel medio.

Partiendo del gráfico No.5 se puede apreciar que:

- Para el momento actual, entre un 45% y un 70% de los gerentes de recursos humanos perciben que todas las competencias estudiadas tienen una presencia alta en el profesional de recursos humanos; lo cual sugiere que dichas competencias tienen un nivel de desarrollo apreciable en la actualidad. Sin embargo, se puede resaltar que las competencias: orientación hacia el negocio (C1B), enfoque hacia el cliente (C2B), habilidad interpersonal (C4B), orientación al consenso (C12B) y calidad (C13B), poseen las frecuencias relativas más altas en el nivel medio.
- Alrededor de cuatro quintas partes de los sujetos percibe que las competencias referidas a: Investigación sistemática (C3B), influencia estratégica (C5B) y preocupación por el

b) Competencias que se presentan actualmente en el profesional de recursos humanos de las empresas nacionales:

Gráfico No. 5



(Ver tabla de Estudios de Frecuencias Muestra Nacional – Anexo No. 7)

Integrando la opinión de los gerentes de recursos humanos de las empresas nacionales, se observa que la visión de éstos con respecto a la presencia actual de las competencias en el personal de recursos humanos tiende a ubicarse en un nivel medio.

Partiendo del gráfico No.5 se puede apreciar que:

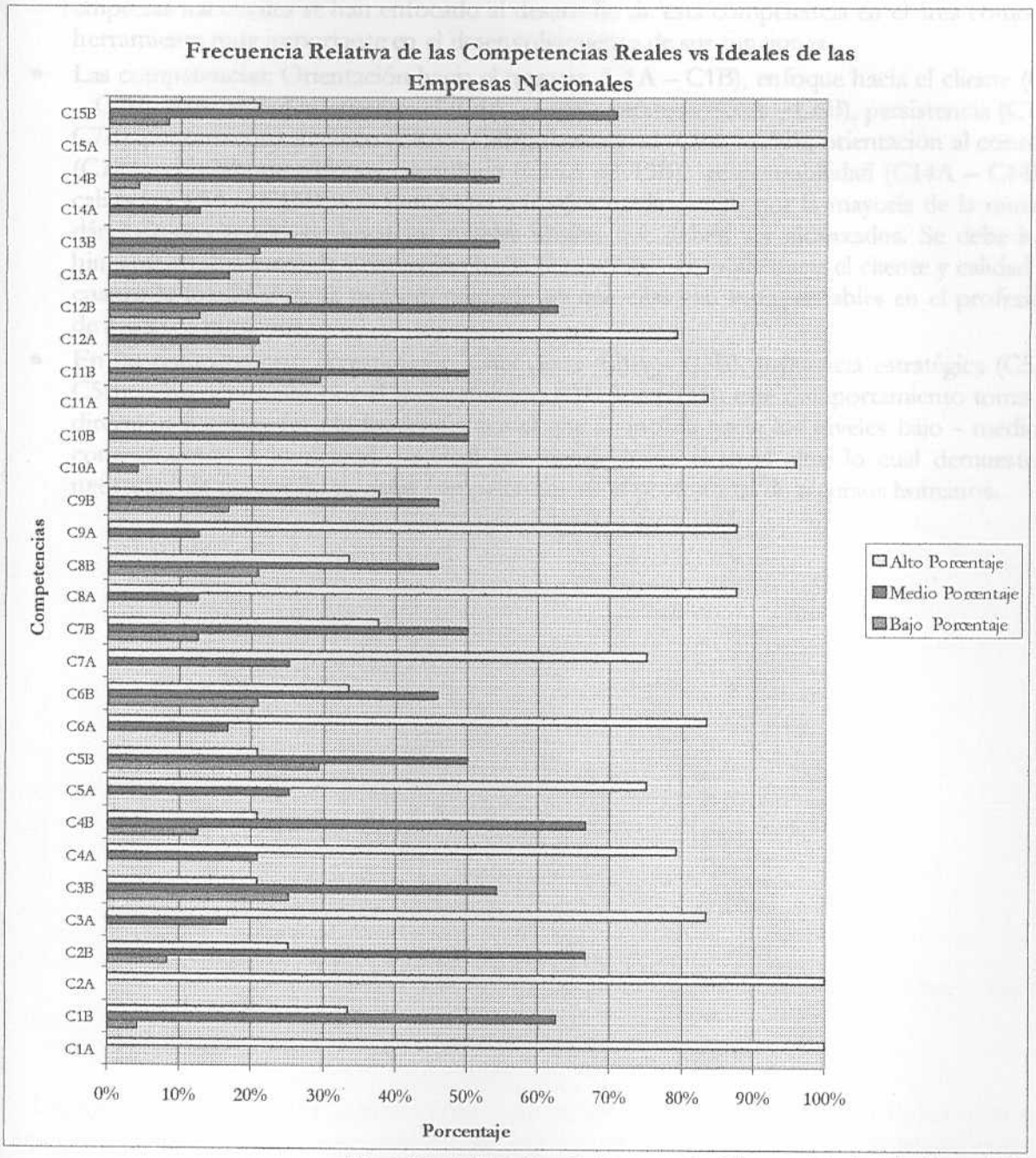
- Para el momento actual, entre un 45% y un 70% de los gerentes de recursos humanos perciben que todas las competencias estudiadas tienen una presencia media en el profesional de recursos humanos; lo cual sugiere que dichas competencias tienen un nivel de desarrollo apreciable en la actualidad. Sin embargo, se puede resaltar que las competencias: orientación hacia el negocio (C1B), enfoque hacia el cliente (C2B), sensibilidad interpersonal (C4B), orientación al consenso (C12B) y calidad (C15B) presentan las frecuencias relativas más altas en el nivel medio.
- Alrededor de cuatro quintas partes de los sujetos percibe que las competencias referidas a: Investigación sistemática (C3B), influencia estratégica (C5B) y preocupación por el

mejoramiento (C11B), tienen un nivel de presencia baja – media en el profesional de recursos humanos, lo cual debe tomarse en cuenta para su futuro desarrollo.

- Otros casos a considerar como resaltantes, según la percepción de alrededor de una tercera parte de los gerentes encuestados, es que las competencias: Orientación hacia el negocio (C1B), enfoque hacia el cliente (C2B), sensibilidad interpersonal (C4B), iniciativa (C6B), persistencia (C7B), pensamiento analítico (C8B), flexibilidad (C9B), confianza profesional (C10B), orientación al consenso (C12B), enfoque consultivo (C13B), responsabilidad (C14B) y calidad (C15B) tienen un grado de presencia actual predominantemente medio - alto en el profesional de recursos humanos de las empresas nacionales. Sin embargo, se puede resaltar que la competencia: Confianza profesional (C10B) es visualizada por el total de los sujetos en los niveles medio y alto, sin encontrarse casos en bajo nivel.

c) Comparación de competencias ideales vs actuales en el profesional de recursos humanos de las empresas nacionales:

Gráfico No. 6



(Ver tabla de Estudios de Frecuencias Muestra Nacional – Anexo No. 8)

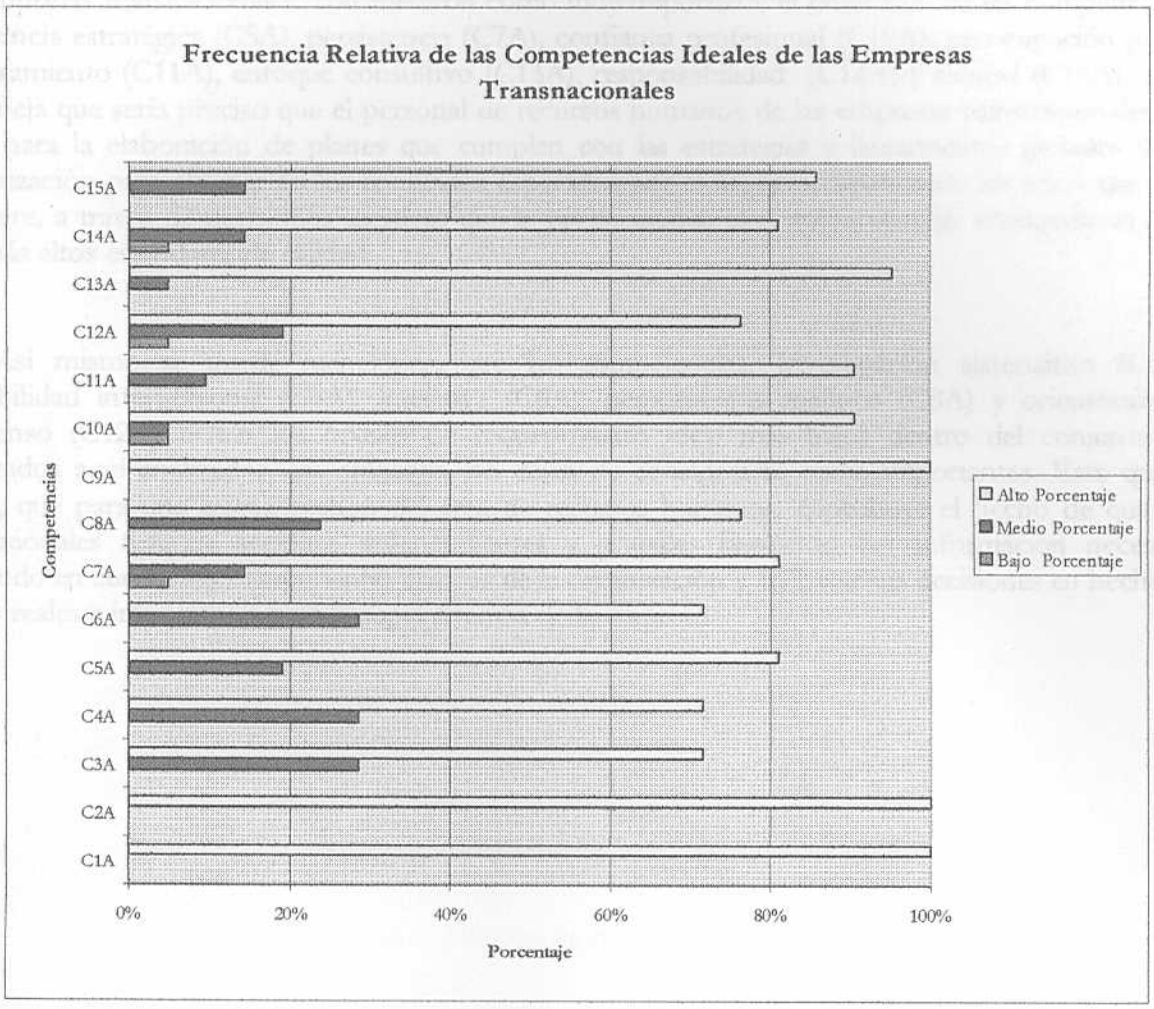
Ubicándonos en la comparación entre las competencias ideales que requiere el profesional de recursos humanos y las que están presentes actualmente según la opinión de los encuestados en las empresas nacionales, se puede afirmar que ellas difieren gradualmente entre sí, contándose como casos más resaltantes, a partir del gráfico No. 6 los siguientes:

- La competencia: Confianza profesional (C10A – C10B) es la que presenta un comportamiento más parejo, tendiendo a ubicarse en un nivel de importancia medio y alto para las dos visiones (ideal – actual), ya que en ninguno de los dos casos existen opiniones hacia el nivel bajo, lo cual nos da a entender que el profesional de recursos humanos de las empresas nacionales se han enfocado al desarrollo de esta competencia en el área como una herramienta muy importante en el desenvolvimiento de sus funciones
- Las competencias: Orientación hacia el negocio (C1A – C1B), enfoque hacia el cliente (C2A – C2B), sensibilidad interpersonal (C4A – C4B), iniciativa (C6A – C6B), persistencia (C7A – C7B), pensamiento analítico (C8A – C8B), flexibilidad (C9A – C9B), orientación al consenso (C12A – C12B), de enfoque consultivo (C13A y C13B), responsabilidad (C14A – C14B) y calidad (C15A – C15B) son percibidas a niveles medio – alto por la mayoría de la muestra, dándose una tendencia hacia los niveles ideales que deben ser alcanzados. Se debe hacer hincapié en los casos de orientación hacia el negocio, enfoque hacia el cliente y calidad por cuanto la totalidad de la muestra coincide en que ellas son indispensables en el profesional de recursos humanos.
- En las competencias: investigación sistemática (C3A – C3B), Influencia estratégica (C5A – C5B) y preocupación por el mejoramiento (C11A – C11B) este comportamiento toma una dirección inversa entre la tendencia actual que se inclina hacia los niveles bajo - medio en contraposición a lo deseado o ideal que tiende hacia el nivel alto, lo cual demuestra la necesidad de desarrollo de estas competencias en el profesional de recursos humanos.

III. Muestra Transnacional.

a) Competencias ideales requeridas por el profesional de recursos humanos de las empresas transnacionales:

Gráfico No. 7



(Ver tabla de Estudios de Frecuencias Muestra Transnacional – Anexo No. 9)

Las frecuencias relativas en el gráfico No. 7 presentan que, en términos generales, las quince (15) competencias definidas para el profesional de recursos humanos, deberían tener un alto nivel de importancia para que la gestión del área sea exitosa.

Específicamente se puede decir que, en relación con las competencias: Orientación hacia el negocio (C1A), de enfoque hacia el cliente (C2A) y de flexibilidad (C9A), la opinión global es que su presencia sería indispensable para lograr una excelente gestión. Es decir, que estas competencias, en específico, deberían estar siempre presentes en el personal de recursos humanos. Desarrollando estas tres competencias, el área de recursos humanos estaría cumpliendo con la función de satisfacer

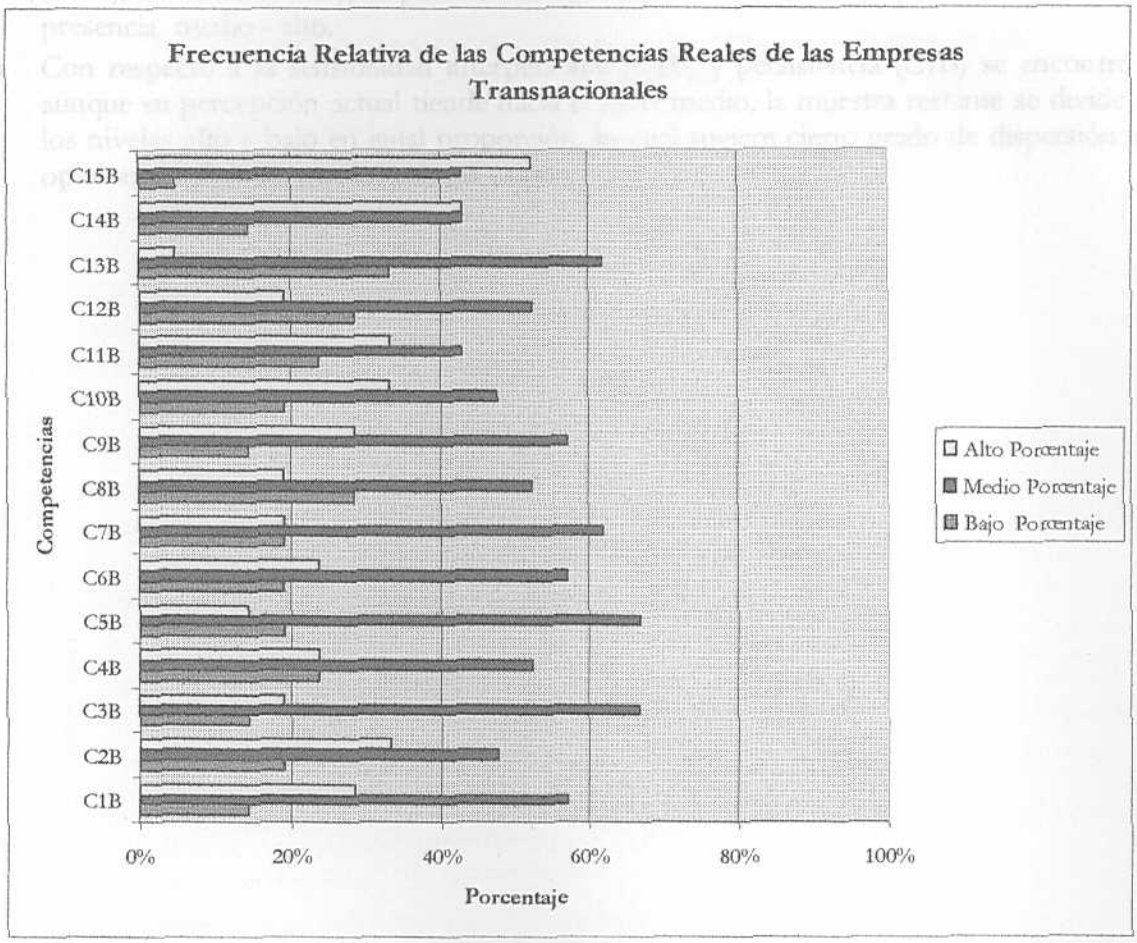
las demandas de los clientes internos y externos, teniendo siempre presente el orientar todas sus políticas, prácticas y acciones al desarrollo y crecimiento del negocio, de forma flexible para así estar alineados con el mundo actual globalizado adaptándose a los continuos cambios que se presentan en el entorno.

Debe tomarse en cuenta que para efectos de este estudio los gerentes de recursos humanos de las empresas transnacionales consideraron como muy importante el desarrollo de las competencias: Influencia estratégica (C5A), persistencia (C7A), confianza profesional (C10A), preocupación por el mejoramiento (C11A), enfoque consultivo (C13A), responsabilidad (C14A) y calidad (C15A). Aquí se refleja que sería preciso que el personal de recursos humanos de las empresas transnacionales sea apto para la elaboración de planes que cumplan con las estrategias y lineamientos globales de la organización para obtener así los resultados esperados por el negocio, afrontando los retos que esto requiere, a través de decisiones asertivas que le proporcionen al negocio ventajas competitivas bajo los más altos estándares de calidad.

Así mismo se puede mencionar, que las competencias: Investigación sistemática (C3A), sensibilidad interpersonal (C4A), iniciativa (C6A), pensamiento analítico (C8A) y orientación al consenso (C12A) tienen los niveles de requerimiento ideal más bajos dentro del conjunto de resultados aquí analizados, sin embargo, no dejan de considerarse como importantes. Esto quiere decir, que para una buena gestión del área de recursos humanos, contribuye el hecho de que los profesionales realicen acciones independientes y grupales buscando la información necesaria teniendo en cuenta los componentes críticos de la organización y así basar sus decisiones en hechos y datos reales e importantes para la supervivencia de la empresa.

b)Competencias que se presentan actualmente en el profesional de recursos humanos de las empresas Transnacionales:

Gráfico No. 8



(Ver tabla de Estudios de Frecuencias Muestra Transnacional – Anexo No. 9)

En torno a la opinión de los gerentes de recursos humanos de las empresas transnacionales, se observa que la percepción de éstos con respecto a la presencia actual de las competencias en el personal de recursos humanos tiende a ubicarse hacia el nivel medio.

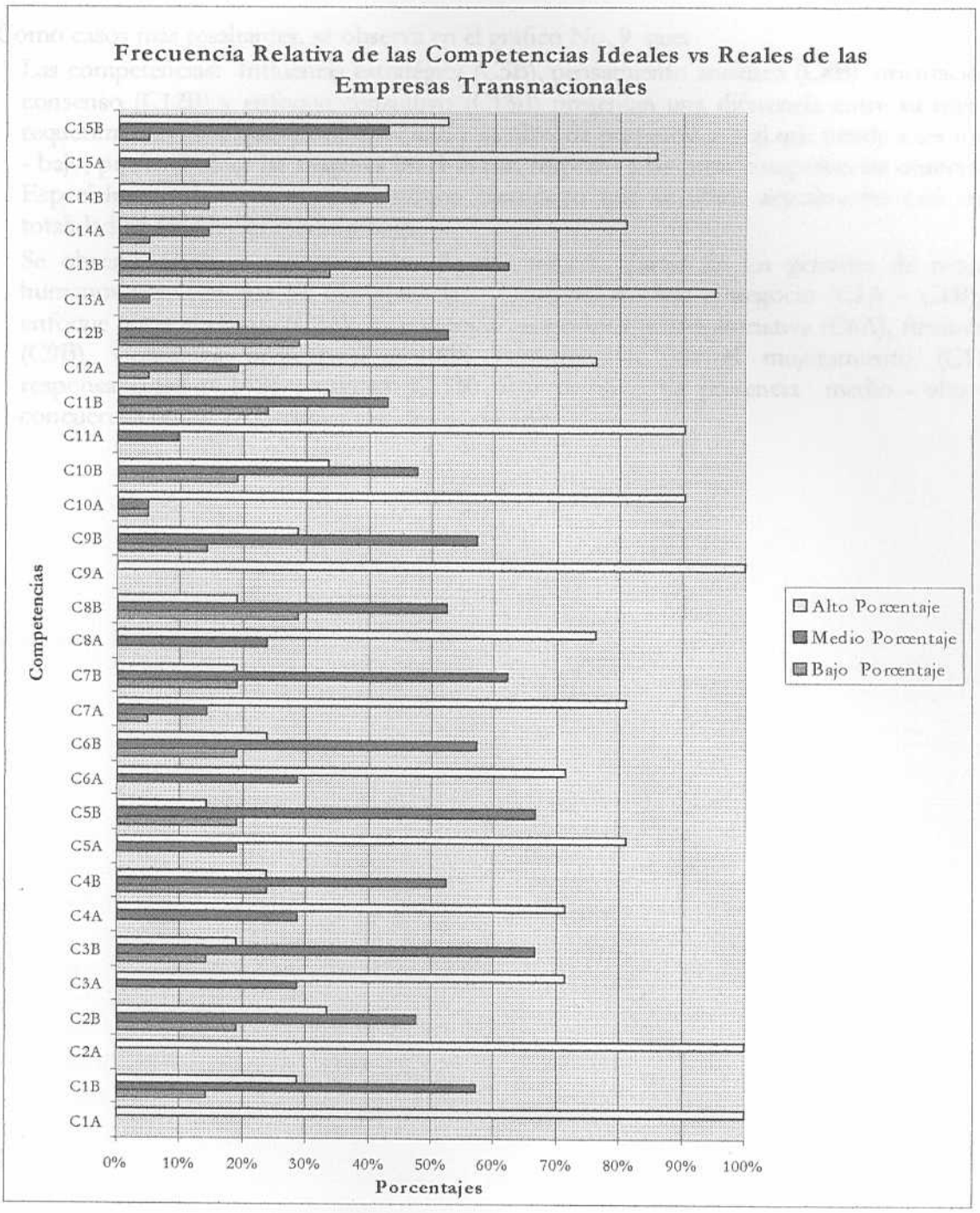
Partiendo lo datos del gráfico No. 8, se puede expresar que:

- Las competencias: Investigación sistemática (C3B), influencia estratégica (C5B), persistencia (C7B) y enfoque consultivo (C13B) presentan la mayor concentración de opiniones en el nivel medio.
- Alrededor de cuatro quintas partes de la muestra percibe que las competencias referidas a: influencia estratégica (C5B), pensamiento analítico (C8B), orientación al consenso (C12B) y enfoque consultivo (C13B), tienen un nivel de presencia medio - baja en la actualidad, lo cual debe tomarse en cuenta como oportunidades o áreas de mejoras futuras.

- Otros casos a considerar como importantes, según la percepción de un poco más de las dos terceras partes de los sujetos consultados, es que las competencias referidas a: Orientación hacia el negocio (C1A – C1B), de enfoque hacia el cliente (C2A), investigación sistemática (C3A), iniciativa (C6A), flexibilidad (C9B), Confianza profesional (C10B), preocupación por el mejoramiento (C11B), responsabilidad (C14B) y calidad (C15B) aparecen con un nivel de presencia medio - alto.
- Con respecto a la sensibilidad interpersonal (C4B) y persistencia (C7B) se encontró que, aunque su percepción actual tiende hacia el nivel medio, la muestra restante se divide entre los niveles alto y bajo en igual proporción, lo cual sugiere cierto grado de dispersión en las opiniones reflejadas por los sujetos - tipos.

c) Comparación de competencias ideales vs actuales en el profesional de recursos humanos de las empresas transnacionales:

Gráfico No. 9



(Ver tabla de Estudios de Frecuencias Muestra Transnacional – Anexo No. 10)

La comparación de competencias ideales vs. actuales en el caso de empresas transnacionales, pone de manifiesto que los gerentes consultados consideran que la casi totalidad de las competencias actuales presentes en su personal se aproximan consistentemente (nivel medio - alto) a los niveles percibidos como ideales.

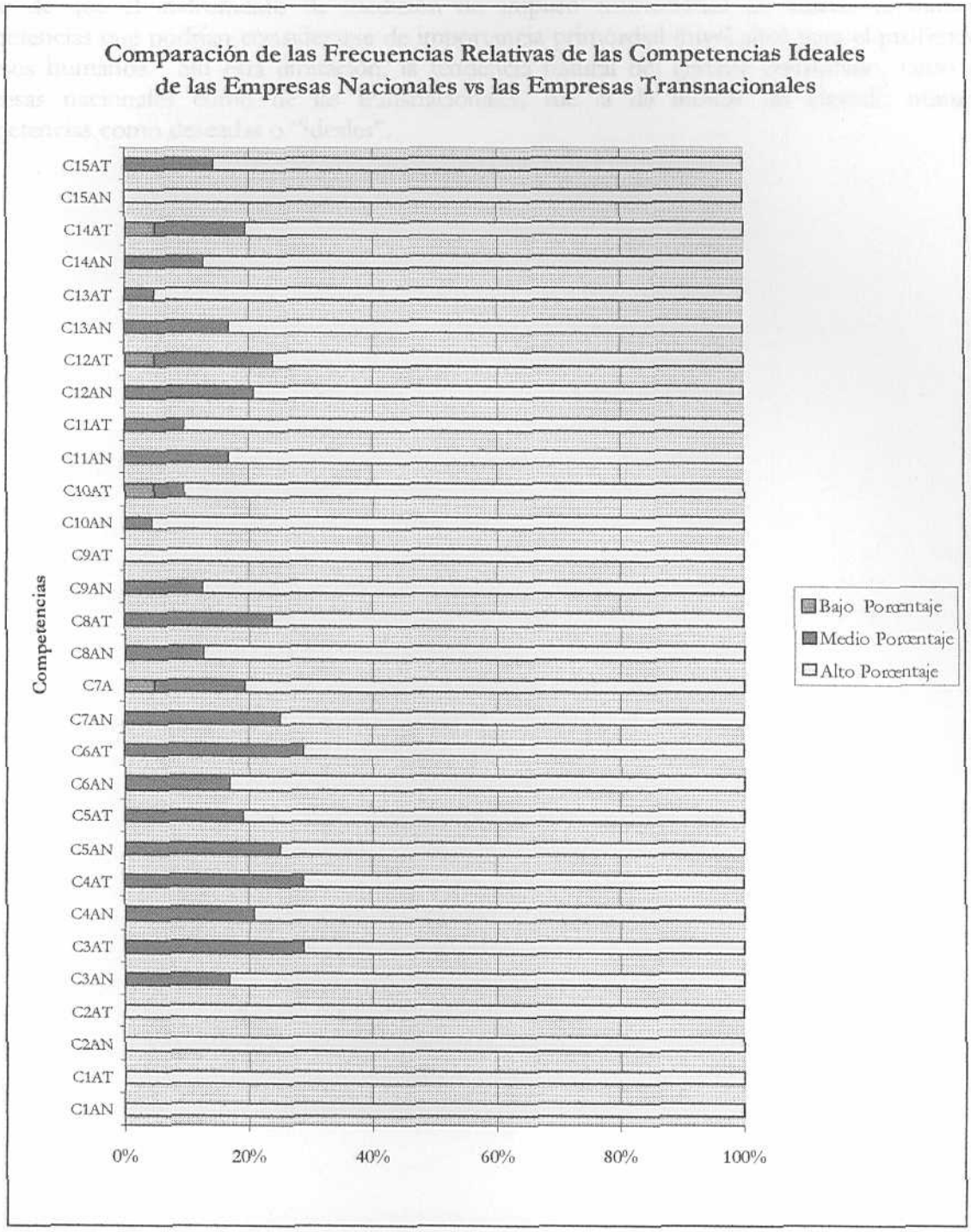
Como casos más resaltantes, se observa en el gráfico No. 9 que:

- Las competencias: Influencia estratégica (C5B), pensamiento analítico (C8B), orientación al consenso (C12B) y enfoque consultivo (C13B) presentan una diferencia entre su nivel de requerimiento ideal que tiende a ser alto y su nivel de presencia actual que tiende a ser medio - bajo, presentándose las mayores brechas con respecto a las otras competencias observadas. Especialmente la competencia enfoque consultivo que se ubica actualmente casi en su totalidad en los niveles medio y bajo.
- Se observa también, que alrededor de dos terceras partes de los gerentes de recursos humanos perciben que las competencias: Orientación hacia el negocio (C1A – C1B), de enfoque hacia el cliente (C2A), investigación sistemática (C3A), iniciativa (C6A), flexibilidad (C9B), Confianza profesional (C10B), preocupación por el mejoramiento (C11B), responsabilidad (C14B) y calidad (C15B) tiene un nivel de presencia medio - alto que concuerda con los requerimientos ideales del área.

IV. Muestra Nacional vs Muestra Transnacional.

a) Comparación de las competencias ideales que requiere el profesional de recursos humanos de las empresas Nacionales vs. las empresas Transnacionales:

Gráfico No. 10



(Ver tabla de Estudios de Frecuencias Muestra Transnacional – Anexo No. 11)

Leyenda de Competencias para la interpretación del gráfico:

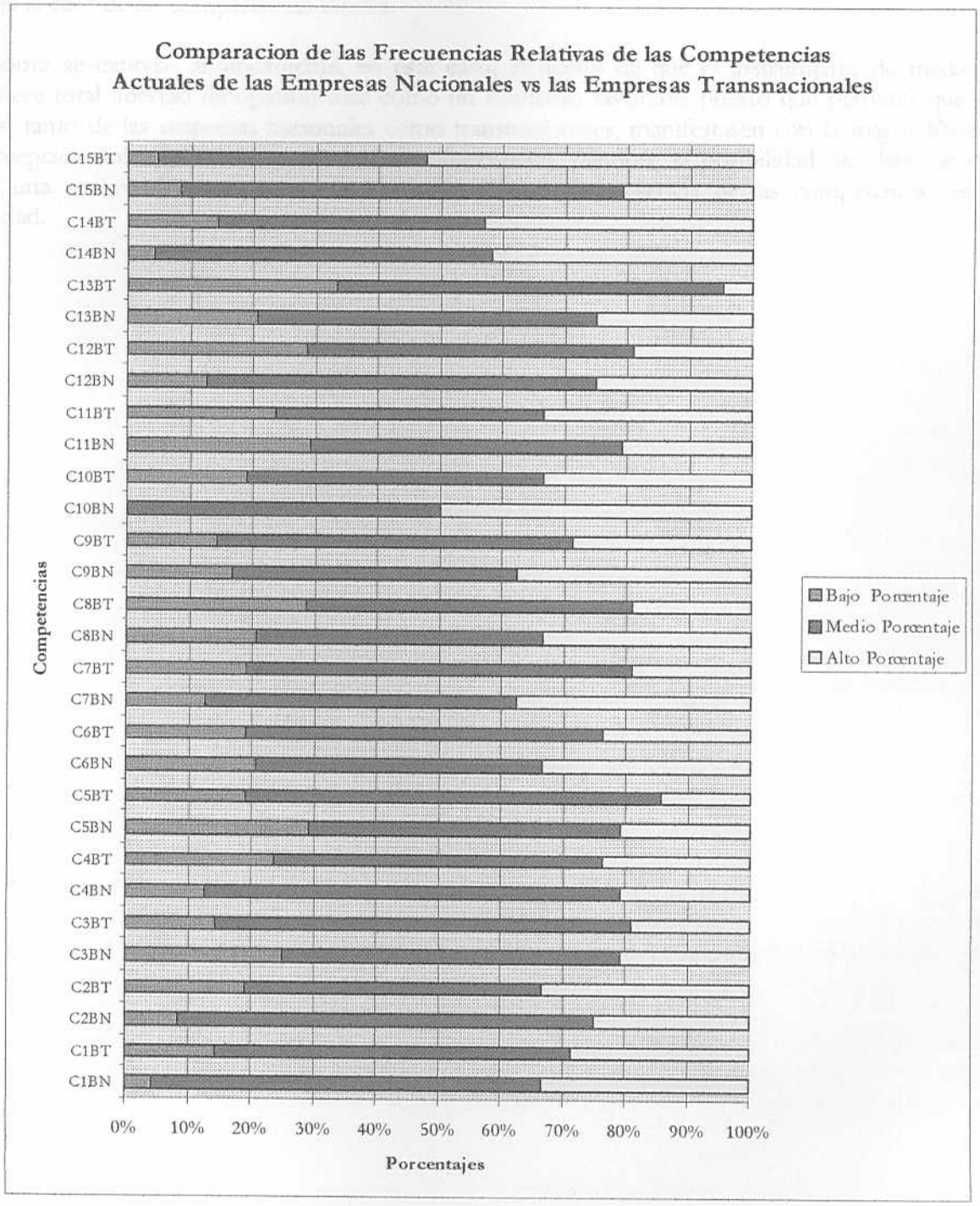
- "AN": Competencias ideales según la muestra Nacional.
- "AT": Competencias Ideales según la muestra Transnacional.

Basándonos en los datos representados en el gráfico No. 10, se puede afirmar que no se aprecian diferencias significativas entre el nivel considerado ideal para cada competencia en empresas nacionales y transnacionales, ya que los encuestados perciben las mismas tendencias en cuanto a las necesidades de los profesionales de recursos humanos en esta materia.

Como se mencionó anteriormente, este resultado probablemente estuvo influenciado por el hecho de que el instrumento de medición no impuso restricciones en cuanto al número de competencias que podrían considerarse de importancia primordial (nivel alto) para el profesional de recursos humanos. Sin esta limitación, la tendencia natural del gerente consultado, tanto de las empresas nacionales como de las transnacionales, fue la de indicar un elevado número de competencias como deseadas o "ideales".

b) Comparación de las competencias actuales que presenta el profesional de recursos humanos de las empresas Nacionales vs. las empresas Transnacionales:

Gráfico No. 11



(Ver tabla de Estudios de Frecuencias Muestra Transnacional – Anexo No. 12)

Leyenda de Competencias para la interpretación del gráfico:

- "BN": Competencias actuales según la muestra Nacional.
- "BT": Competencias actuales según la muestra Transnacional.

Considerándose las frecuencias relativas que se expresan en el gráfico No. 11, no se visualizan diferencias representativas en el nivel de presencia actual para cada competencia en empresas nacionales y transnacionales, ya que los gerentes consultados perciben los mismos niveles de presencia en los profesionales de recursos humanos en esta materia, lo cual es una situación que se asemeja al caso de las competencias ideales.

Como se expresó anteriormente, en este caso, el hecho de que el instrumento de medición permitiese total libertad de opinión luce como un elemento favorable puesto que permitió que los sujetos, tanto de las empresas nacionales como transnacionales, manifestasen con la mayor libertad su percepción sobre cada competencia bajo observación, dándose la posibilidad de observar que tienen una visión bastante pareja con respecto al nivel de presencia de las competencias en la actualidad.

(Ver tabla de Rangos de Frecuencias de Roles - Muestra Completa – Anexo No. 13)

De manera general, integrando la opinión de los gerentes de recursos humanos con respecto a los cinco (5) roles definidos, se refiere que en cada uno de ellos la distribución del tiempo empleado difiere.

Puede observarse que al rol al cual se le dedica mayor cantidad de tiempo actualmente es al Rol de Administrador (R1A), es decir, que el profesional de Recursos Humanos participa activamente de prestar servicio al resto de la organización, como unidad [illegible] ejecutora de todos los programas y servicios al personal de la empresa.

Por otro lado, los gerentes opinan que a los roles que se les dedica mayor cantidad de tiempo actualmente son los Roles de Auditor (R4A) y Evaluador (R5A), [illegible] Recursos Humanos no dedica tanto tiempo a la revisión de los procesos, [illegible] la organización ni a la evaluación de las mismas.

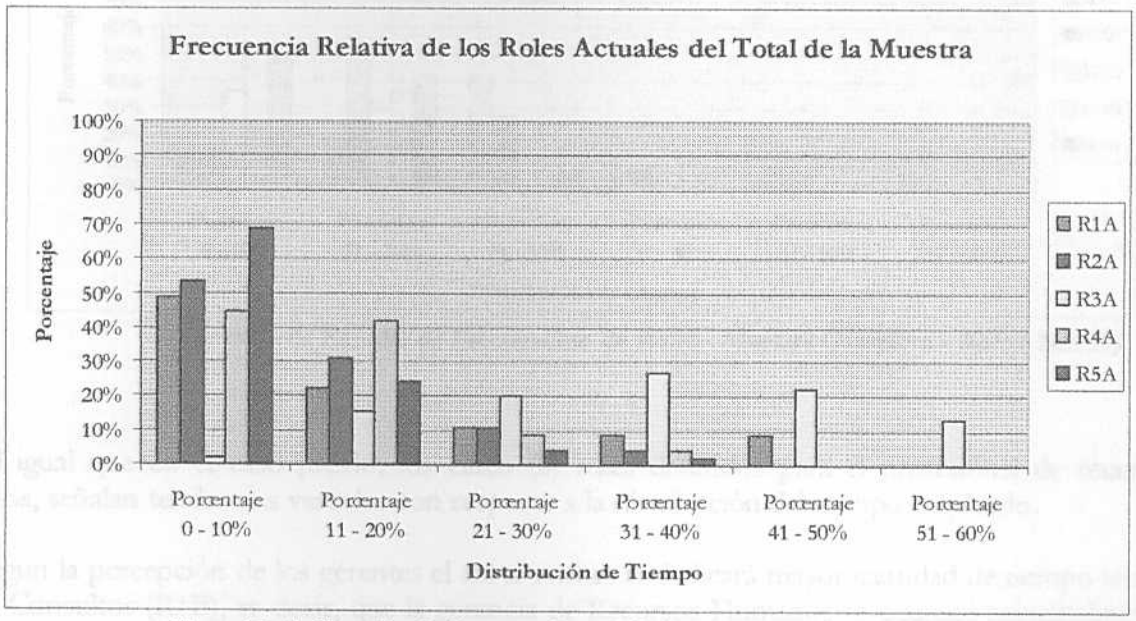
Con respecto a los roles de Consultor (R1A) y Planificador (R2A), [illegible] partes de los gerentes de recursos humanos opinan que a estos roles se [illegible] 20%) en su labor. Y una cuarta parte de la muestra opina que a estos roles se les dedica un porcentaje mayor de su tiempo.

5.3. Análisis y Discusión de los Resultados en relación con los Roles de Recursos Humanos

I. Muestra Completa

a) Roles actuales que desarrolla el profesional de recursos humanos:

Gráfico No. 12



(Ver tabla de Estudio de Frecuencias de Roles - Muestra Completa – Anexo No. 13)

De manera general, integrando la opinión de los gerentes de recursos humanos con respecto a los cinco (5) roles definidos, señalan que en cada uno de los roles existe una distribución del tiempo empleado distinta.

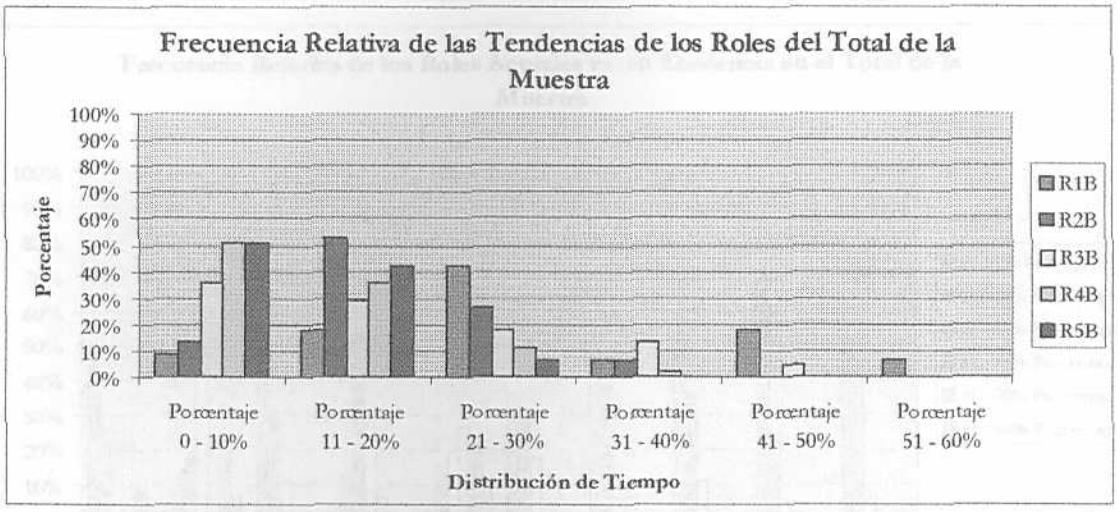
Puede observarse que al rol al cual se le dedica mayor cantidad de tiempo actualmente es el Rol de Administrador (R3A), es decir, que el profesional de Recursos Humanos se ocupa principalmente de prestar servicio al resto de la organización, como unidad staff, la cual gerencia todos los programas y servicios al personal de la empresa.

Por otro lado, los gerentes opinan que a los roles que se les dedica menor cantidad de tiempo actualmente son los Roles de Auditor (R4A) y Evaluador (R5A), es decir, que el área de recursos humanos no dedica tanto tiempo a la revisión de los procesos, políticas y normas implementadas en la organización ni a la evaluación de las mismas.

Con respecto a los roles de Consultor (R1A) y Planificador (R2A), alrededor de tres cuartas partes de los gerentes de recursos humanos opinan que a estos roles se les dedica poco tiempo (0 – 20%) en su labor. Y una cuarta parte de la muestra opina que a estos dos roles se les dedica un porcentaje mayor de su tiempo.

b) Tendencia de los roles que deberá desarrollar el profesional de recursos humanos:

Gráfico No. 13



(Ver tabla de Estudio de Frecuencias de Roles - Muestra Completa – Anexo No. 13)

Al igual que en el caso previo, los cinco (5) roles definidos para el profesional de recursos humanos, señalan tendencias variadas con respecto a la distribución del tiempo empleado.

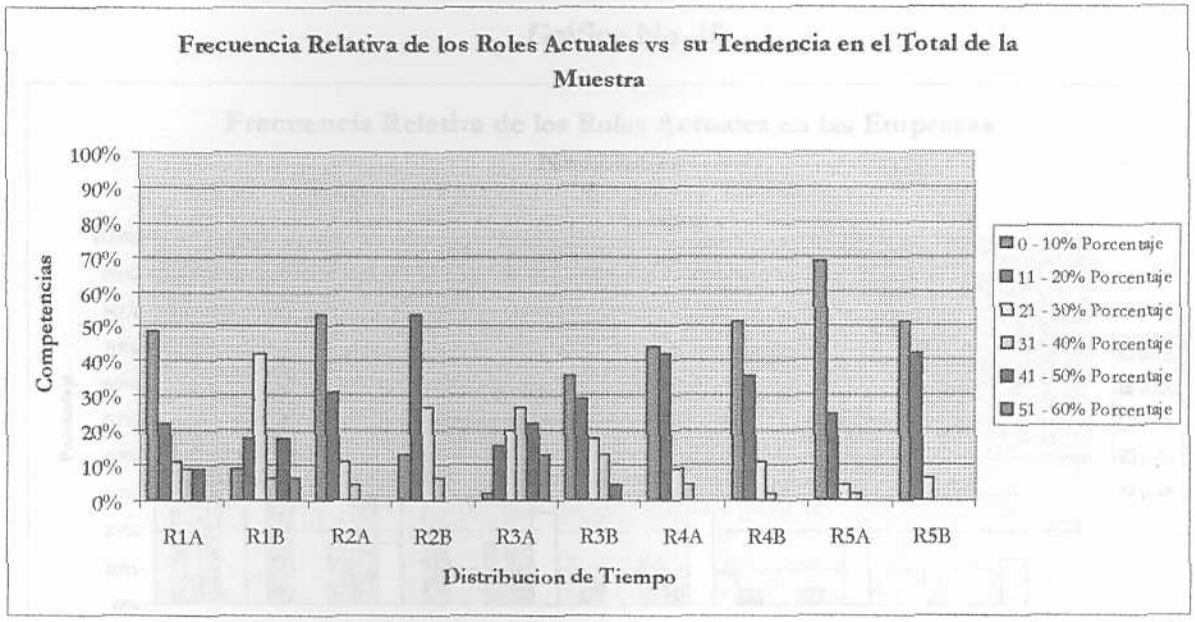
Según la percepción de los gerentes el rol al cual se le dedicará mayor cantidad de tiempo será el Rol de Consultor (R1B), es decir, que la gerencia de Recursos Humanos se ocupará principalmente, en un mediano plazo (5 años), de la asesoría en la toma de decisiones estratégicas en relación con los recursos humanos de la empresa, de acuerdo a la opinión reflejada por la muestra.

Igualmente, se aprecia una tendencia a que los roles que demandarán menor cantidad de tiempo en el mediano plazo serán los Roles de Auditor (R4B) y Evaluador (R5B), es decir, que la gerencia de Recursos Humanos no dedicará tanto tiempo a la revisión de los procesos, políticas y normas implementadas en la organización ni a la evaluación de las mismas.

Con respecto a los roles de Planificador (R2B) y Administrador (R3B) se puede observar que un poco más de la mitad de los gerentes de recursos humanos opinan que a estos roles se les dedicará hasta un 30% del tiempo en su labor.. Es decir, que la gerencia de recursos humanos incrementaría el tiempo dedicado a la innovación y creación de nuevos programas y aplicaciones, en comparación con el grado de dedicación actual.

c) Roles actuales en el profesional de recursos humanos y su tendencia en un mediano plazo (5 años):

Gráfico No. 14



(Ver tabla de Estudio de Frecuencias de Roles - Muestra Completa – Anexo No. 14)

Orientándonos hacia la comparación entre los roles actuales que desempeña la gerencia de recursos humanos y la tendencia de los mismos en el mediano plazo (5 años), según la opinión de los encuestados de las empresas nacionales y transnacionales, podemos observar que tienen, sin duda, una relación diversa. Es decir, en algunos casos los roles a los cuales se les dedica mayor cantidad de tiempo actualmente en el mediano plazo cambiarán a ser los roles con menor dedicación del tiempo por la gerencia de recursos humanos y viceversa.

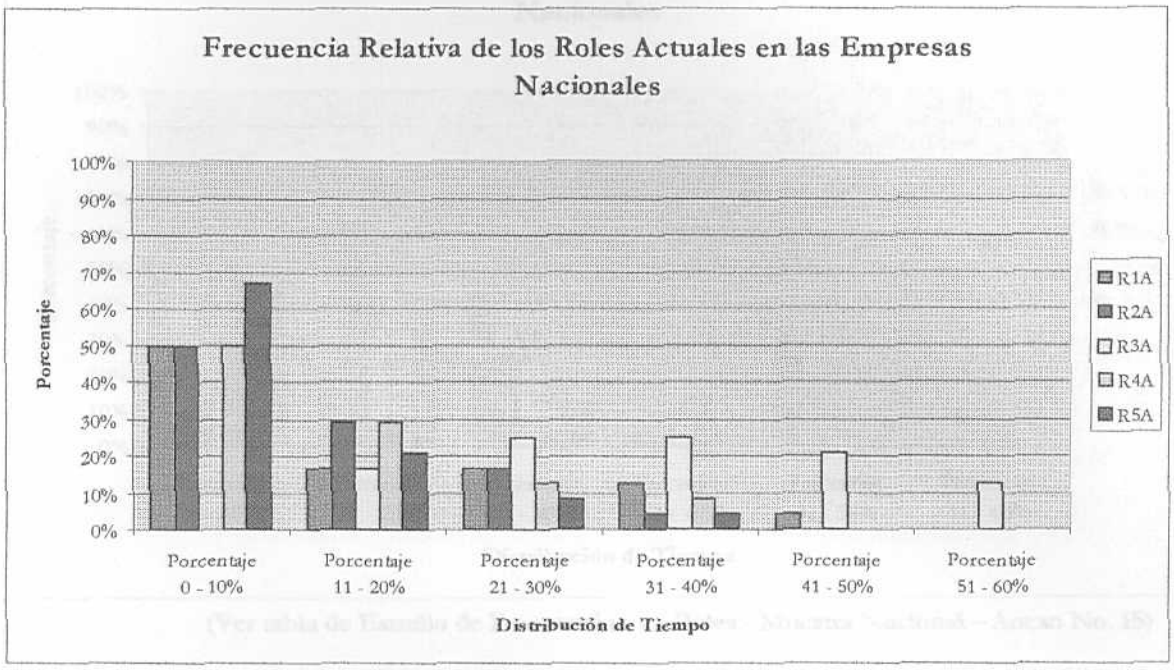
Como casos más resaltantes, podemos observar que:

- Con respecto al rol de Administrador (R3A –R3B) se puede observar que en la actualidad es al rol al que mayor cantidad de tiempo se le dedica, sin embargo su tendencia a futuro es la de dedicar menor cantidad de tiempo por la gerencia de recursos humanos, pasando a ser en el mediano plazo el rol prioritario el de Consultor (R1A – R1B); que actualmente presenta un tiempo de dedicación medio.
- Los roles de Auditor (R4A – R4B) y Evaluador (R5A – R5B) seguirán teniendo la misma tendencia que presentan actualmente, donde la dedicación del tiempo utilizado en los mismos es baja, lo cual es una muestra que según la opinión de los gerentes consultados estos roles no ocupan la prioridad del tiempo de la gerencia.
- Con respecto al rol de Planificador (R2A – R2B) se ve una tendencia al incremento del tiempo utilizado en el mismo con relación a la actualidad, lo cual resulta cónsono con la predominancia del rol consultor.

II. Muestra Nacional

a) Roles actuales que desarrolla el profesional de recursos humanos en las Empresas Nacionales:

Gráfico No. 15



(Ver tabla de Estudio de Frecuencias de Roles - Muestra Nacional – Anexo No. 15)

Integrando la opinión de los gerentes de recursos humanos de las empresas nacionales con respecto a los cinco (5) roles definidos para el profesional de recursos humanos, señalan que a cada uno de los roles se les dedica una distribución de tiempo diferente.

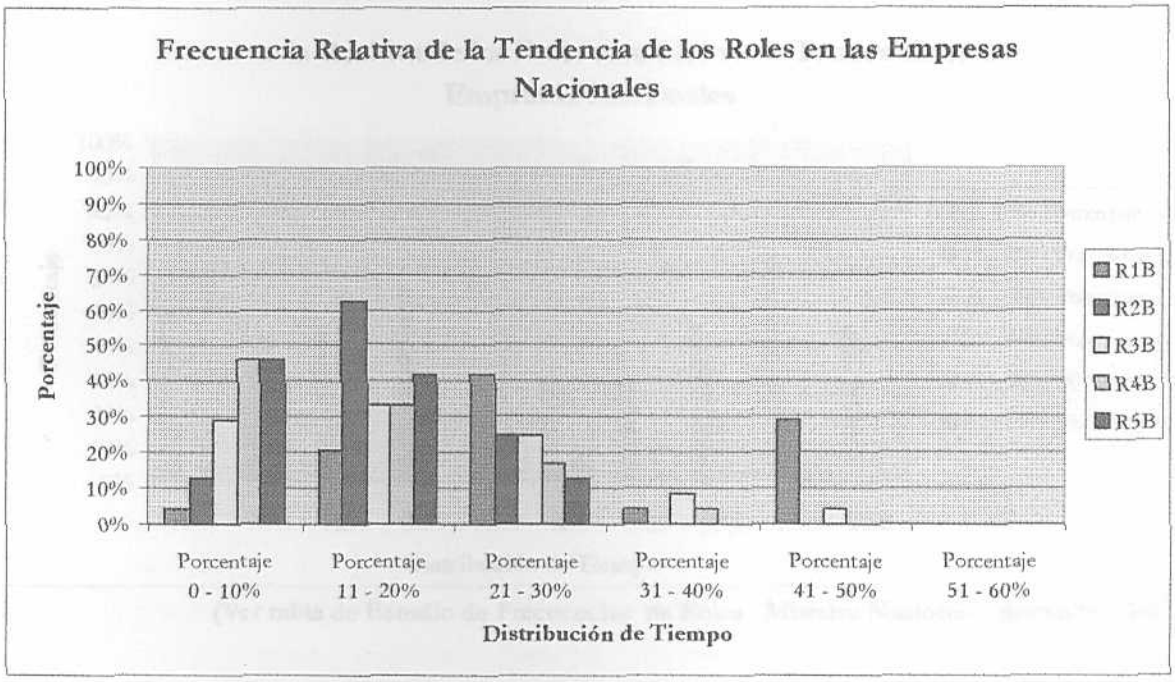
Se puede observar que según la opinión de los sujetos al rol que se le dedica mayor cantidad de tiempo actualmente es el Rol de Administrador (R3A), es decir, que el profesional de Recursos Humanos de las empresas nacionales se ocupa principalmente de prestar servicio al resto de la organización, como unidad staff, la cual gerencia todos los programas y servicios al personal de la empresa.

Según la opinión de los encuestados, los roles a los cuales se les dedica menor cantidad de tiempo actualmente son los Roles de Auditor (R4A) y Evaluador (R5A) ; es decir, que el profesional de recursos humanos no dedican tanto tiempo a la creación y revisión de los procesos, políticas y normas implementadas en la organización ni a la evaluación de las mismas.

Con respecto a los roles de Consultor (R1A) y Planificador (R2A), se puede observar que alrededor de la mitad de los gerentes de recursos humanos opinan que a estos roles se les dedica muy poco tiempo (0 – 10%) en su labor. Sin embargo, el resto de la muestra señala que se emplea mayor cantidad de tiempo en el desempeño de estos.

b) Tendencia de los roles que deberá desarrollar el profesional de recursos humanos en las Empresas Nacionales:

Gráfico No. 16



(Ver tabla de Estudio de Frecuencias de Roles - Muestra Nacional – Anexo No. 15)

Observando el gráfico No. 16, se aprecian tendencias variadas con respecto a la distribución del tiempo empleado.

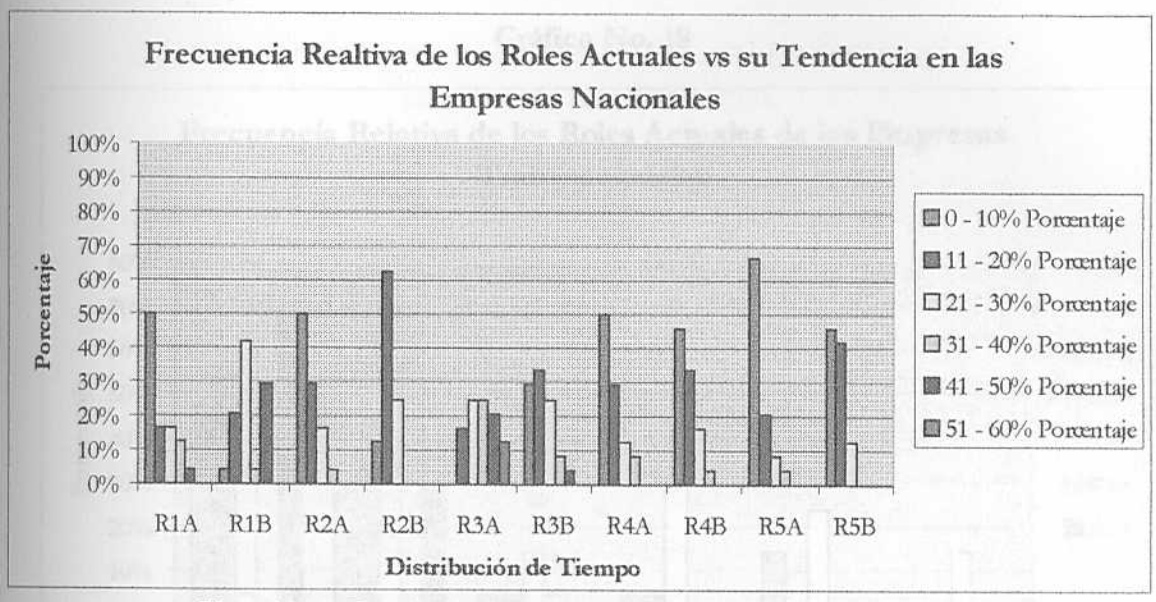
Según la percepción de los gerentes al rol cual se le dedicará mayor cantidad de tiempo será el Rol de Consultor (R1B), es decir, que la gerencia de Recursos Humanos se ocupará principalmente, en un mediano plazo (5 años), de la asesoría en la toma de decisiones estratégicas en relación con los recursos humanos de la empresa, de acuerdo a la opinión reflejada por la muestra.

Igualmente, se denota una tendencia a que los roles que demandarán menor cantidad de tiempo en el mediano plazo serán los Roles de Auditor (R4B) y Evaluador (R5B), es decir, que la gerencia de Recursos Humanos no dedicará tanto tiempo a la revisión de los procesos, políticas y normas implementadas en la organización ni a la evaluación de las mismas.

Con respecto a los roles de Planificador (R2B) y Administrador (R3B) se puede observar que un poco más de la mitad de la muestra opina que a estos roles se les dedicará escaso tiempo (Menos del 30%) en su labor.

c) Roles actuales en el profesional de recursos humanos y su tendencia en un mediano plazo (5 años) en las Empresas Nacionales:

Gráfico No. 17



(Ver tabla de Estudio de Frecuencias de Roles - Muestra Nacional – Anexo No. 16)

Comparando entre los roles actuales que desempeña el profesional de recursos humanos y la tendencia de los mismos en el mediano plazo (5 años), según la opinión de los encuestados de las empresas nacionales, se puede observar que tienen, sin duda, relaciones que difieren en su distribución. Es decir, algunos de los roles a los cuales se les dedica mayor cantidad de tiempo en el presente cambiarán en el mediano plazo a ser los roles con menor dedicación del tiempo por la gerencia de recursos humanos y viceversa y otros mantendrán su tendencia.

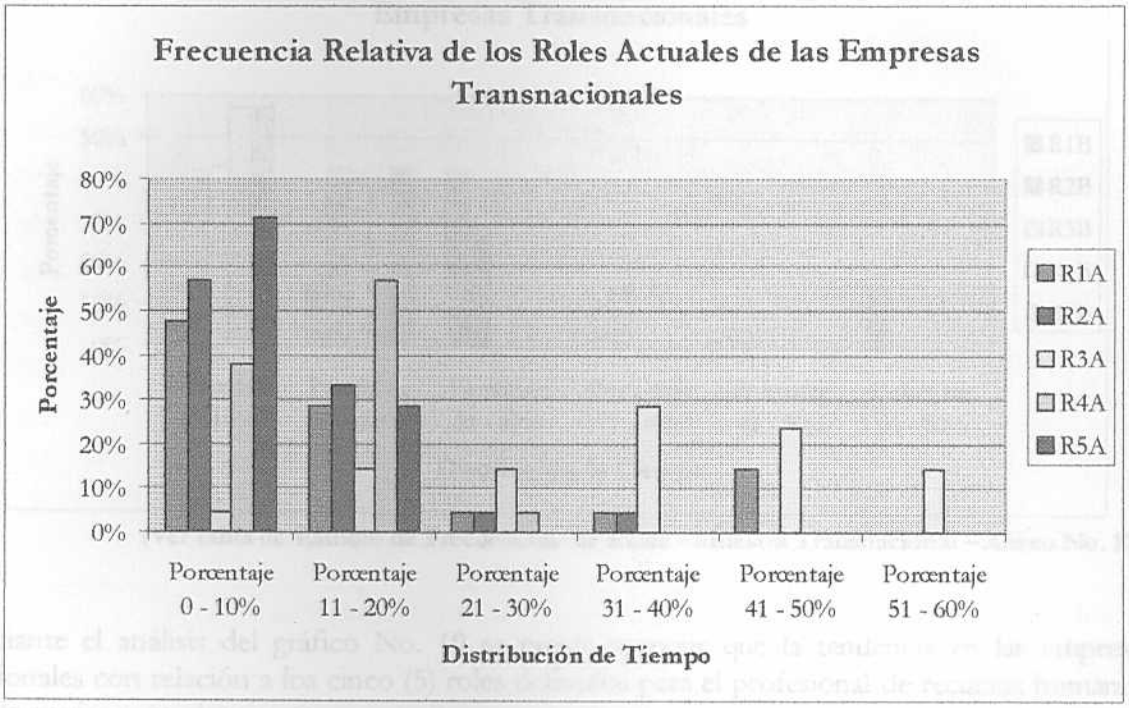
Según el gráfico No 17, se puede particularizar como sigue:

- En relación con el rol de Administrador (R3A –R3B) se puede ver que actualmente es al rol al que mayor cantidad de tiempo se le dedica, sin embargo su tendencia a futuro es la de dedicar menor cantidad de tiempo por el profesional de recursos humanos, pasando a ser en el mediano plazo el rol prioritario el de Consultor (R1A – R1B), que actualmente presenta un tiempo de dedicación media.
- Los roles de Auditor (R4A – R4B) y Evaluador (R5A – R5B) seguirán teniendo la misma tendencia que presentan actualmente, donde la dedicación del tiempo utilizado en los mismos es baja, lo cual es una muestra que según la opinión de los gerentes de recursos humanos estos roles no ocupan la prioridad del tiempo de la gerencia.
- Con respecto al rol de Planificador (R2A – R2B) se ve una tendencia al incremento del tiempo utilizado en el mismo con relación a la actualidad, no significando esto que se convertirá en un rol prioritario.

III. Muestra Transnacional

a) Roles actuales que desarrolla el profesional de recursos humanos en las Empresas Transnacionales:

Gráfico No. 18



(Ver tabla de Estudio de Frecuencias de Roles - Muestra Transnacional – Anexo No. 17)

Tomando en consideración la opinión de los individuos consultados de las empresas transnacionales con respecto a los cinco (5) roles definidos para el profesional de recursos humanos, señalan que en cada uno de los roles se presenta una distribución de tiempo distinta.

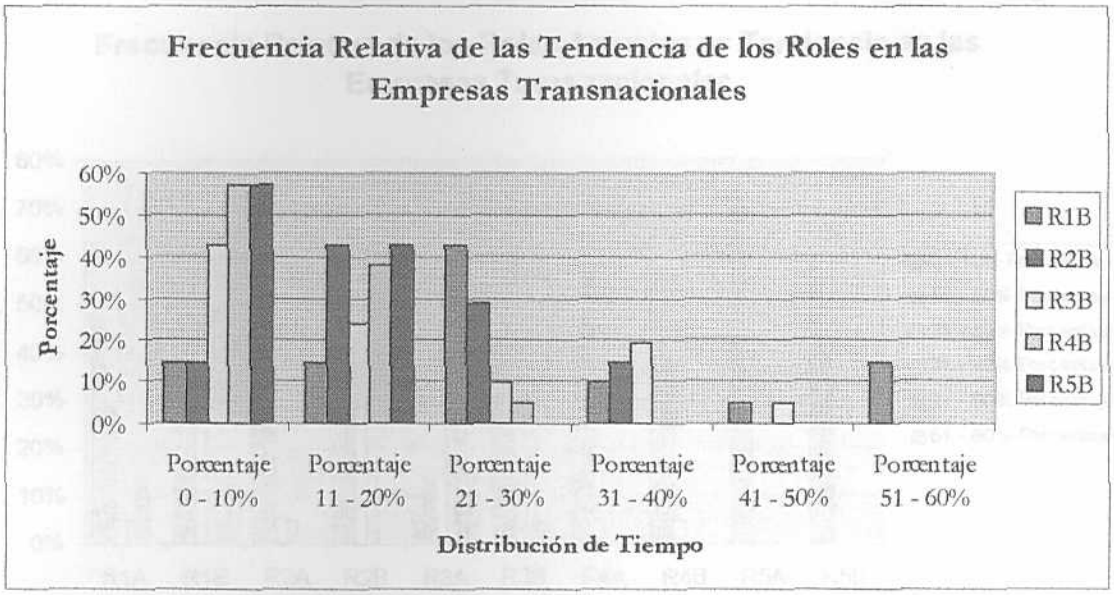
Según la visión de los gerentes al rol que se le dedica mayor cantidad de tiempo actualmente es el Rol de Administrador (R3A), es decir, que el profesional de recursos humanos de las empresas transnacionales se ocupa principalmente de prestar servicio al resto de la organización, como unidad staff la cual gerencia todos los programas y servicios al personal de la empresa.

Así mismo la muestra opina que, a los roles de Planificador (R2A), Auditor (R4A) y Evaluador (R5A) se les dedica menor cantidad de tiempo actualmente; ya que, el profesional de recursos humanos no dedica tanto tiempo a la creación y revisión de los procesos, políticas y normas implementadas en la organización ni a la evaluación de las mismas. Es importante resaltar que aproximadamente tres cuartas partes de la muestra considera que al rol de Evaluador se le adjudica la menor cantidad de tiempo (0-10%).

Con respecto a los roles de Consultor (R1A) se puede observar que alrededor de tres cuartas partes de los gerentes de recursos humanos opinan que a este rol se le dedica entre (0 – 20%) en su trabajo. Sin embargo, el resto de la muestra señala que le dedica mayor cantidad de tiempo al desarrollo del mismo por parte de los profesionales de recursos humanos.

b) Tendencia de los roles que deberá desarrollar el profesional de recursos humanos de las Empresas Transnacionales:

Gráfico No. 19



(Ver tabla de Estudio de Frecuencias de Roles - Muestra Transnacional – Anexo No. 17)

Mediante el análisis del gráfico No. 19 se puede apreciar que la tendencia en las empresas transnacionales con relación a los cinco (5) roles definidos para el profesional de recursos humanos, muestra la siguiente tendencia:

Con respecto al rol Consultor (R1B), los sujetos consultados piensan que en el mediano plazo (5 años) se le dedicará mayor cantidad de tiempo, por lo tanto, el personal de recursos humanos se ocupará en mayor medida, de la asesoría para la toma de decisiones estratégicas en relación con el personal de la empresa.

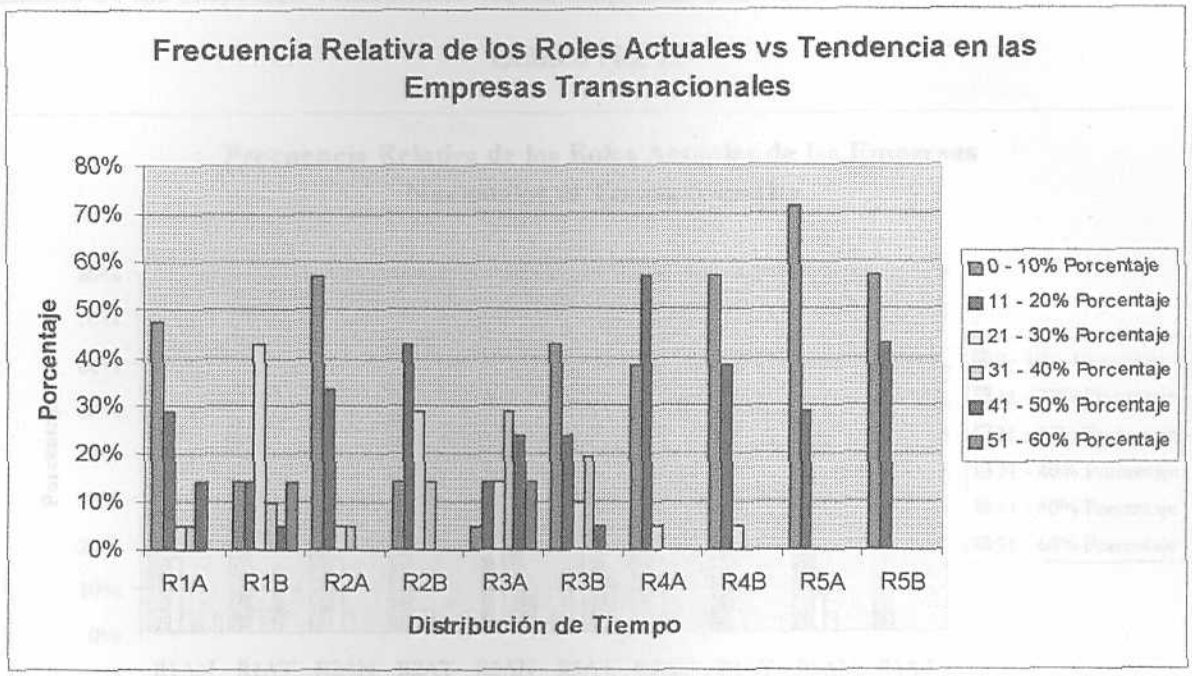
A los Roles de Auditor (R4B) y Evaluador (R5B), se les dedicará entre un 0 y 20% del tiempo en el mediano plazo por lo cual, el profesional de recursos humanos realizará en menor medida tareas relacionadas con la revisión de los procesos, políticas y normas implementadas en la organización y con la evaluación de las mismas.

Con respecto al rol de Administrador (R2B) se puede constatar que aproximadamente tres quintas partes de los encuestados ven como una tendencia que a este rol se le dedicará entre un 0 y un 20% en su gestión. Pero, por otra parte, el resto de la muestra opina que este rol necesitará un porcentaje mayor de tiempo por parte del profesional de recursos humanos.

La tendencia del rol de Planificador (R2B) en las empresas transnacionales será la de dedicar entre un 10 y 30% de tiempo, según la percepción de los individuos encuestados. Lo cual significa que el profesional de recursos humanos no dejará de lado la innovación y creación de nuevos programas y sus aplicaciones en el área.

c) Roles actuales en el profesional de recursos humanos y su tendencia en un mediano plazo (5 años) en las Empresas Transnacionales:

Gráfico No. 20



(Ver tabla de Estudio de Frecuencias de Roles - Muestra Transnacional – Anexo No. 18)

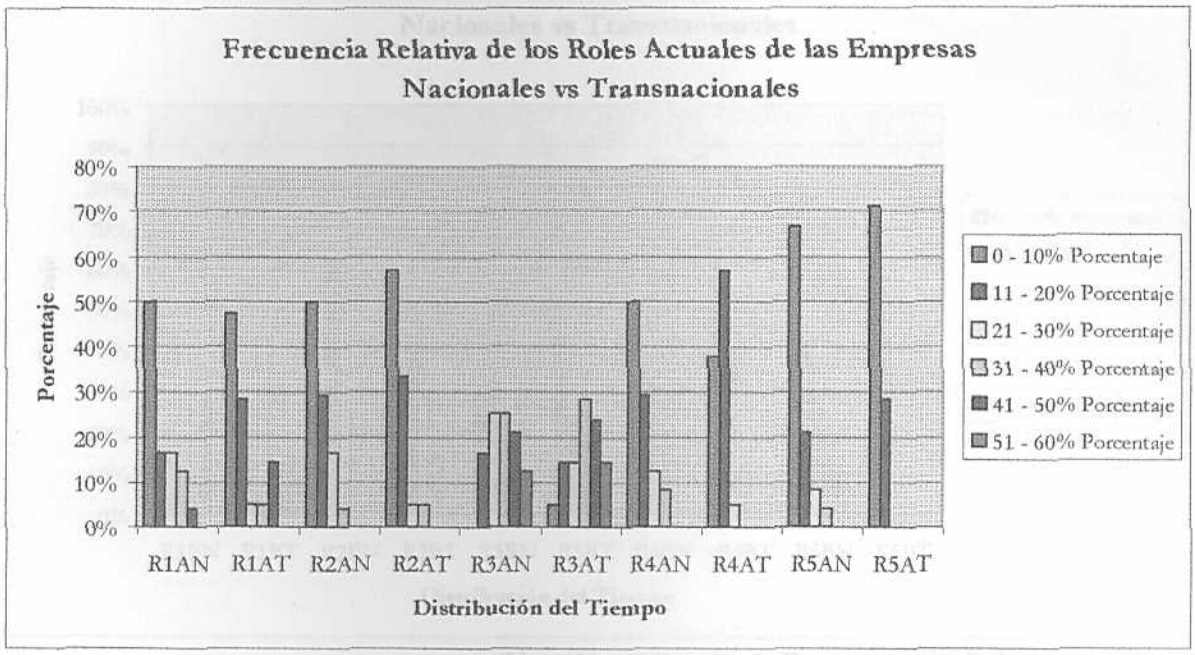
Al establecer comparaciones entre los roles actuales que desarrolla el personal de recursos humanos y la tendencia de los mismos en el mediano plazo (5 años), según la opinión de la muestra de las empresas transnacionales, se puede observar que:

- En relación con el rol de Administrador (R3A –R3B) se puede ver que hoy en día es al rol que se le dedica mayor porcentaje de tiempo, sin embargo su tendencia en el mediano plazo es la de ocupar menor cantidad de tiempo por el profesional de recursos humanos, pasando a ser el rol prioritario en el futuro inmediato el rol de Consultor (R1A – R1B); que actualmente presenta un tiempo de dedicación media.
- Los roles de Auditor (R4A – R4B) y Evaluador (R5A – R5B) seguirán teniendo la misma tendencia que tienen en el presente, donde el tiempo utilizado en los mismos es entre un 0 y un 20%, lo cual es una muestra que según la visión de los gerentes de recursos humanos estos roles no ocupan la prioridad del tiempo de la gerencia.
- La tendencia que se visualiza con respecto al rol de Planificador (R2A – R2B) es al incremento del tiempo utilizado en el mismo con relación a la actualidad, no significando esto que se convertirá en el rol principal a desempeñar por el profesional de recursos humanos de las empresas transnacionales.

IV. Muestra Nacional vs. Muestra Transnacional.

a) Comparación de los roles actuales que desarrolla el profesional de recursos humanos de las empresas Nacionales vs. las empresas Transnacionales:

Gráfico No. 21

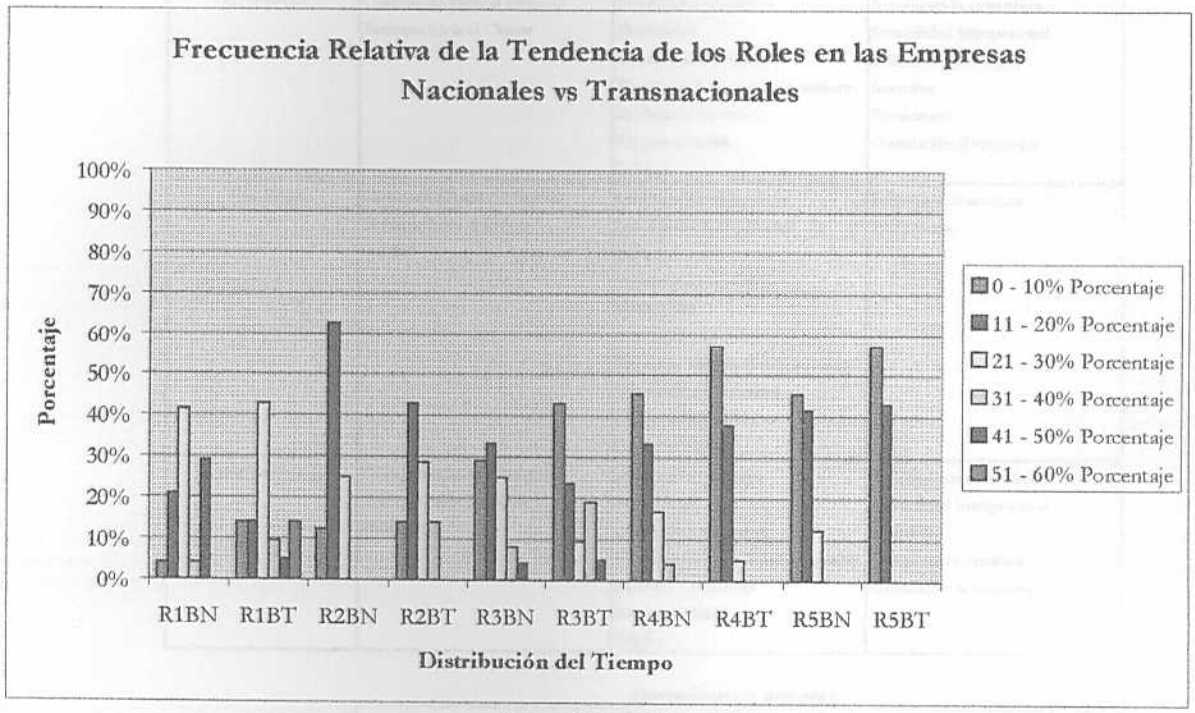


(Ver tabla de Estudio de Frecuencias de Roles - Anexo No. 19)

Basándonos en los datos representados en el gráfico No. 21, se puede afirmar que no se aprecian diferencias significativas en la distribución del tiempo para el desarrollo actual de cada rol entre empresas nacionales y transnacionales, ya que los encuestados tienen parecidas percepciones en cuanto al desempeño de los profesionales de recursos humanos en esta materia.

b) Comparación de las tendencias de los roles que deberá desarrollar el profesional de recursos humanos de las empresas Nacionales vs. las empresas Transnacionales:

Gráfico No. 22



(Ver tabla de Estudio de Frecuencias de Roles - Anexo No. 19)

Tomándose en cuenta las frecuencias relativas que se expresan en el gráfico No. 22, no se visualiza diferencias representativas en la tendencia de los roles a desarrollar en el mediano plazo (5 años) entres empresas nacionales y transnacionales, ya que los gerentes consultados perciben de forma similar los roles que deberán desempeñarse prioritariamente por los profesionales de recursos humanos en el futuro. Lo cual es una situación que se asemeja al caso de los roles actuales.

Debido a la naturaleza del instrumento de medición, éste permitió total libertad de opinión, lo cual, fue un elemento favorable puesto que permitió que los sujetos, tanto de las empresas nacionales como transnacionales, se manifestasen abiertamente sobre la tendencia a futuro de cada rol bajo observación, dándose así la posibilidad de observar que tienen una visión bastante pareja con respecto a la distribución del tiempo en los roles para el futuro.

Cuadro Esquemático

PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS

Competencias Ideales

	Alto Nivel de Importancia		
Muestra	**100%**	**Más de 80%**	**60% - 80%**
Completa	Orientación hacia el Negocio Enfoque hacia el Cliente	Pensamiento Analítico Flexibilidad Confianza Profesional Preocupación por el mejoramiento Enfoque Consultivo Responsabilidad Calidad	Investigación sistemática Sensibilidad Interpersonal Influencia Estratégica Iniciativa Persistencia Orientación al consenso
Nacional	Orientación hacia el Negocio Enfoque hacia el Cliente Calidad	Investigación sistemática Sensibilidad Interpersonal Iniciativa Pensamiento Analítico Flexibilidad Confianza Profesional Preocupación por el mejoramiento Orientación al consenso Enfoque Consultivo Responsabilidad	Influencia Estratégica Persistencia
Transnacional	Orientación hacia el Negocio Enfoque hacia el Cliente Flexibilidad	Influencia Estratégica Persistencia Confianza Profesional Preocupación por el mejoramiento Enfoque Consultivo Responsabilidad Calidad	Investigación sistemática Sensibilidad Interpersonal Iniciativa Pensamiento Analítico Orientación al consenso

Competencias Actuales

	Nivel de presencia Actual		
Muestra	**Medio - Alto**	**Medio - Bajo**	**Bajo - Alto**
Completa	Orientación hacia el Negocio Enfoque hacia el Cliente Flexibilidad Confianza Profesional Responsabilidad Calidad	Influencia Estratégica Enfoque Consultivo	Investigación sistemática Iniciativa Pensamiento Analítico Preocupación por el mejoramiento
Nacional	Orientación hacia el Negocio Enfoque hacia el Cliente Calidad Sensibilidad Interpersonal Orientación al consenso Persistencia Flexibilidad Confianza Profesional Responsabilidad Iniciativa Enfoque Consultivo Pensamiento Analítico	Investigación sistemática Influencia Estratégica Preocupación por el mejoramiento	
Transnacional	Orientación hacia el Negocio Enfoque hacia el Cliente Flexibilidad Investigación sistemática Iniciativa Flexibilidad Confianza Profesional Responsabilidad Preocupación por el mejoramiento Calidad	Influencia Estratégica Orientación al consenso Pensamiento Analítico Enfoque Consultivo	

Cuadro Esquemático

PERFIL DE ROLES DEL PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS

Roles Actuales

	Tiempo de Dedicación		
Muestra	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
Completa	Administrador	Consultor Planificador	Auditor Evaluador
Nacional	Administrador	Consultor Planificador	Auditor Evaluador
Transnacional	Administrador	Consultor	Auditor Evaluador Planificador

Tendencia de los Roles

	Tiempo de Dedicación		
Muestra	**Alto**	**Medio**	**Bajo**
Completa	Consultor	Administrador Planificador	Auditor Evaluador
Nacional	Consultor	Administrador Planificador	Auditor Evaluador
Transnacional	Consultor	Administrador Planificador	Auditor Evaluador

CAPITULO VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Luego de haber realizado todos los pasos necesarios para dar cumplimiento a los objetivos planteados en esta investigación, se pueden destacar las siguientes conclusiones:

- En relación con la identificación de los perfiles de las competencias ideales requeridas por el profesional de Recursos Humanos, se encontró que existe una tendencia entre los gerentes consultados de las Empresas Nacionales y de las Empresas Transnacionales en Venezuela, que considera a todas las competencias estudiadas con un alto grado de importancia para el éxito de su gestión.
- Al identificar los perfiles de competencias presentes actualmente en el profesional de Recursos Humanos los gerentes consultados de las Empresas Nacionales y de las Empresas Transnacionales en Venezuela, perciben que las quince (15) competencias estudiadas en esta investigación se manifiesta en un nivel medio en el personal del área.
- Al considerar la muestra de gerentes de las empresas Nacionales y Transnacionales se observa una marcada similitud entre los perfiles de competencias actuales y aquellos percibidos como ideales.
- La opinión de los gerentes encuestados de las Empresas Nacionales y Transnacionales concuerda con que actualmente el rol que ocupa principalmente el tiempo del profesional de Recursos Humanos es el de Administrador, seguidamente se desempeñan los roles de Planificador y de Consultor y, por último a los roles que se le dedica menor porcentaje del tiempo son los de Auditor y Evaluador.
- Según la percepción común de los sujetos – tipos consultados de las Empresas Nacionales y Transnacionales, el profesional de Recursos Humanos tendrá en el mediano plazo (5 años) como rol prioritario el de Consultor, igualmente dedicará un porcentaje significativo de su tiempo a los roles de Planificador y de Administrador, dedicándose en menor proporción a los roles de Auditor y Evaluador. Este resultado indica un fortalecimiento del rol de consultor en las organizaciones de recursos humanos quedando en segundo plano la actividad administrativa. Este comportamiento se puede visualizar asociado ala corriente existente en muchas empresas de contratar los servicios administrativos del área con entes externos (Outsourcing).
- Con respecto al objetivo No. 6, se concluye que no existen diferencias relevantes entre las Empresas Nacionales y las Transnacionales con respecto a la distribución del tiempo dedicado por el profesional de Recursos Humanos al desempeño de los roles actualmente ni en cuanto a la tendencia de los roles en el mediano plazo (5 años).

6.2. Recomendaciones:

Entre las recomendaciones que surgen luego de haber realizado este estudio, se pueden señalar:

Luego de la aplicación del instrumento se recomienda que el mismo:

- Se enfoque en la limitación de las competencias determinando un nivel máximo por nivel de importancia, lo cual permitirá la determinación más precisa de los grados en que son requeridas las competencias.
- Asegurarse de utilizar un medio efectivo para la distribución y recolección del cuestionario.

Basándose en la muestra seleccionada se puede recomendar que:

- La cantidad de personas sea incrementada para así agrupar un mayor número de opiniones y poder establecer diferencias por sectores económicos.
- Aprovechar eventos internacionales, congresos, ponencias, para distribuir el instrumento, ya que, en este tipo de eventos se concentran sujetos - tipos que son valiosos para este tipo de estudios.
- Aplicar el instrumento de forma continua, para así observar las tendencias en el tiempo.
- Que además se incluyan en la muestra: profesionales de diferentes niveles en el área de recursos humanos, de los clientes del área, y sujetos de otros países para obtener un espectro más amplio de opiniones.

- MILKOVICH, George T. y John W. Boudreau. (1994):***Dirección y Administración de Recursos Humanos***. Sexta Edición. Editorial Addison - Wesley Iberoaméricana, S.A.. USA.
- MITRANI, Alain y otros. ***Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos***. Ediciones Deusto S.A. Madrid, España.
- NAGHI Namakforoosh, Mohammad. (1989): ***Metodología de la Investigación***. 3ra Edición. Editores Noriega. Editorial Limusa. México.
- NARANJO M., José R. (1997): ***La Integración del Recurso Humano y el concepto de Competencias.*** Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales. Ediciones UCAB. Caracas, Venezuela.
- OLMEDILLO, Nelson E. (1996): ***Los líderes del Negocio***. Revista ANRI. Año 34 - No 1. Junio.
- OVERFIELD, Karen. (1989): ***Program Development for the real work***. Training and Development Journal. November.
- PAEZ, Tomas y otros. (1992): ***La Nueva Gerencia de Recursos Humanos. Calidad y Productividad***. 2da Edición. Impreso en Venezuela.
- ROSSEN, Gustavo. (1994): ***La gente hace la diferencia.*** Revista Talento: Espacio para la promoción de la competitividad. No 1.
- RUDMAN, Richard. ***Más allá de la Gerencia de Recursos Humanos: Qué vendrá luego?***. Resúmenes de Conferencias del Congreso Mundial de Gerencia de Recursos Humanos 1998. Editados por ANRI.
- SHERMAN, A. Bohlander G. (1994): ***Administración de los Recursos Humanos***. Grupo Editorial Iberoameriano. Mexico.
- SHERMAN, A. Bohlander G. (1998): ***Managing Human Resorces.*** South Western publishing. Eight Edition. 1998.
- SONNTAG, Heinz R. (1998): ***Gobernabilidad Democrática, Globalización y Pobreza en América Latina hacia el siglo XXI***. Revista del CLAD: Reforma y Democracia. No. 12. Venezuela, Octubre.
- SPENCER, Lyle M. Jr. Y Signe M Spencer. (1993): ***Competence at Work***. Editorial John Wiley & Sons. USA.
- ULRICH, Losey. (1997): ***Human Resorces of the future***. Human Resources Management. Fall. Vol 36. #3.
- ULRICH, Losey.(1997): ***Tomorrows Human Resources Management***.. Wiley & Sons.
- WAYNE Mondy, R. Y Robert M. Noe. (1997): ***Administración de Recursos Humanos***. 6ta Edición. Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- WEISS, Dimitri y colaboradores. (1992): ***Tratado: La función de Recursos Humanos***. Tomo I Editorial Ciencias de la Dirección, S.A. (CDN). Madrid.
- WOOD, Robert y Tim Payne. (1998): ***Competency - based Recruitment and Selection***. Editorial John Wiley & Sons. USA.

BIBLIOGRAFIA

- ***El Perfil de los Mejores.*** (1996): Revista MERCADO - 1996 (**Internet**). Entrevista a Juan Carlos Cubeiro, Director de Hay Management Consultants.
- ALVES Pérez, Carlos. (1997): ***Oficio y arte en la sistematización de la función de Recursos Humanos.*** Ensayo Jornadas del Industriólogo, UCAB.
- ANTONORSI Blanco, Marcel. (1995): ***La Empresa Competitiva.*** Revista Talento: Espacio para la promoción de la competitividad. No 2.
- ASTI Vera, Armando. (1973): ***Metodología de la Investigación.*** 5ta Edición. Editorial Kapelusz. Buenos Aires, Argentina.
- BATISTA, José D. (1997): ***La Ira Flotante y Reingeniería Humana.*** Colección Conciencia.
- BATISTA, José D. (1996): ***Planificación estratégica para responder a la Globalización.*** Colección Conciencia.
- CASEY, T. (1996): ***Gerencia de Recursos Humanos en Latinoamérica.*** Revista ANRI. Año 34 - No 1. Junio.
- CHIAVENATO, Idalberto. (1995): ***Administración de Recursos Humanos.*** 2da Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- CORDEIRO, José Luis. (1998): ***El desafío del desarrollo y la competitividad Latinoamericana.***.Resúmenes de Conferencia del Congreso Mundial de Gerencia de Recursos Humanos 1998. Caracas.
- DAVIS, Keith y John W. Newstrom. (1994): ***Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional.*** Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill. México.
- ELORDUY Mota, Juan Ignacio. (1993): ***Estrategia de Empresa y Recursos Humanos.*** Editorial Mc Graw Hill. México.
- ENRIGHT, Michael, Antonio Francés y Edith Scott Saavedra. (1994): ***Venezuela: El reto de la Competitividad.*** Ediciones IESA. Caracas.
- GIBSON, James; John Ivancevich y James H. Donnelly,Jr. (1997): ***Las Organizaciones.*** Octava Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- GOAD, Tom W. (1992): ***El Profesional en el Desarrollo de Recursos Humanos.*** Editorial Continental, S.A. de C.V. México.
- GORDON, Judith R. (1993): ***A Diagnostic Approach to Organizational Behavior.*** Fourth Edition. Editorial Prentice Hall. USA.
- GRANELL de Aldaz, Elena. (1994): ***Recursos Humanos y Competitividad en Organizaciones Venezolanas.*** Ediciones IESA - HAY GROUP. Caracas.
- IBM & Towers Perrins. (1992): ***Priorities for competitives advantage.***
- IESA-Hay Group. (1990): ***Gestion de Recursos Humanos en Venezuela.*** Ediciones IESA. 2do estudio. 1era Edición.
- INDACOCHEA Cáceda, Alejandro. ***El reto de cambio: los Recursos Humanos en el nuevo milenio.*** Resúmenes de Conferencias del Congreso Mundial de Gerencia de Recursos Humanos 1998. Editados por ANRI.
- IRANZO, Consuelo. (1994): ***Competitividad, trabajo y relaciones laborales.*** Revista Talento: Espacio para la promoción de la competitividad. No 1.
- MARQUARDT, Michael J. Y Dean W. Engel. (1993):***Global Human Resource Development.*** Editorial Prentice - Hall. USA.

Anexo No. 1

MODELO DEL INSTRUMENTO APLICADO

ENCUESTA - RECURSOS HUMANOS

INFORMACION DEL PARTICIPANTE

Apellido_____ Nombre_____

Empresa_____

Teléfono No._____ Fax No._____

Dirección E-mail _____

INFORMACION DEMOGRAFICA E INFORMACION DE LA EMPRESA

Por favor, complete la siguiente información que se le presenta a continuación (estos datos nos permitirá caracterizar la información demográfica de los encuestados y algunos datos específicos de la empresa).

Sexo ☐☐

F Femenino

M Masculino

Edad ☐☐

Años de Experiencia en Recursos Humanos ☐☐

Educación ☐☐

01 Secundaria

02 Técnico Superior

03 Licenciatura

04 Maestria

05 Doctorado

06 Postdoctorado

07 Otro, especifique:

_____

Principal Area de Estudio ☐☐

01 Relaciones Industriales

02 Administración

03 Ingeniería

04 Gerencia

05 Educación

06 Psicología

07 Sociología

08 Otro, especifique:

_____

Tipo de Actividad ☐☐

01 Investigación

02 Consultoria

03 Administración

04 Gerencia Internacional de RRHH

05 Otra, especifique:

_____

Sector Económico al que pertenece la Empresa ☐☐

01 Hidrocarburos y Explotación de minas y canteras

02 Industrias Manufactureras

03 Electricidad, gas y agua

04 Comercio al Por Mayor y al Por menor, Restaurantes y Hoteles

05 Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones

06 Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios prestados a las empresas

07 Servicios comunales, sociales y personales

Origen de la Empresa ☐☐

01 Nacional

02 Transnacional

ENCUESTA - RECURSOS HUMANOS

COMPETENCIAS DE RECURSOS HUMANOS (RH)

Instrucciones: En el siguiente cuadro, marque con una equis (X) en la casilla correspondiente, según usted considere apropiado, para indicar el nivel "BAJO", "MEDIO" o "ALTO" de cada Competencia.

Las columnas: **"Nivel de Importancia"** se refieren al grado en el cual cada Competencia **deberia existir** en el Profesional de RRHH.

Las columnas:**"Nivel Percibido Actualmente"** se refiere al grado en el cual usted piensa que cada Competencia **está presente** en el Profesional de RRHH.

COMPETENCIAS DE RH	NIVEL DE IMPORTANCIA			NIVEL PERCIBIDO ACTUALMENTE		
	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
1. **Orientación hacia el negocio:** usa las herramientas de RH y está comprometido a mejorar la efectividad.						
2. **Enfoque hacia el cliente:** se anticipa y trabaja para atender las necesidades de los clientes internos y externos.						
3. **Investigación Sistemática:** busca información acerca de las situaciones y obtiene los hechos y datos necesarios antes de tomar decisiones.						
4. **Sensibilidad Interpersonal:** Entiende los sentimientos, actitudes, preocupaciones y capacidades de los demás.						
5. **Influencia Estratégica:** Elabora planes, usa relaciones clave y mejora procesos grupales para atender los resultados esperados.						
6. **Iniciativa:** Realiza acciones independientes, más allá de lo que es requerido.						
7. **Persistencia:** Persevera cuando confronta obstáculos o retos.						
8. **Pensamiento Analítico:** Identifica los componentes críticos de situaciones complejas a través de la investigación y el análisis.						
9. **Flexibilidad:** Reacciona y se ajusta positivamente para adaptarse a nuevas formas de hacer las cosas.						
10. **Confianza Profesional:** Demuestra seguridad en sus propias ideas, decisiones y capacidades.						
11. **Preocupación por el Mejoramiento:** Toma la iniciativa para mantenerse actualizado en su campo y es tutor del incremento de las responsabilidades de otros.						
12. **Orientación al Consenso:** Coopera con otros para alcanzar una meta común.						
13. **Enfoque Consultivo:** Proporciona la perspectiva de "Valor Agregado" a los servicios de RH.						
14. **Responsabilidad:** Es dueño de sus acciones y compromisos.						
15. **Calidad:** Se asegura de que el trabajo sea realizado completa y correctamente con los más altos niveles.						
16. Otros, especifique:						

ENCUESTA - RECURSOS HUMANOS

ROLES DE RH

Instrucciones: Distribuya 100 puntos / por ciento entre los roles de RH. Use la **primera columna** para indicar su opinión acerca del porcentaje de tiempo utilizado actualmente en cada rol por el Profesional de RRHH en su organización. Use la **segunda columna** para indicar la tendencia en términos de porcentaje de tiempo que usted cree será usado en cada rol en los próximos cinco años por el Profesional de RRHH.

ESCALA: 100 puntos / porcentaje

Roles de RH	Actual	Tendencia
1. **Consultor**: Presta consejo o asesoría para asistir a los gerentes en la toma de decisiones estratégicas relacionadas con el personal; investiga problemas de RH: Recursos Humanos como consultor.		
2. **Planificador**: Crea y/o desarrolla nuevos programas, sistemas y aplicaciones: Recursos Humanos como innovador.		
3. **Administrador**: Gerencia y suministra programas y servicios de RH: Recursos Humanos como proveedor de servicios.		
4. **Auditor**: Asegura el cumplimiento de las políticas de RH, las leyes y los acuerdos laborales: Recursos Humanos como guardián interno.		
5. **Evaluador**: Realiza la evaluación de programas de RH: Recursos Humanos como evaluador.		
6. Otro, especifique:		
Total:	100%	100%

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	C10A	2,9111	,3582	45,0
2.	C10B	2,3333	,6396	45,0
3.	C11A	2,8667	,3438	45,0
4.	C11B	2,0000	,7385	45,0
5.	C12A	2,7556	,4841	45,0
6.	C12B	2,0222	,6567	45,0
7.	C13A	2,8889	,3178	45,0
8.	C13B	1,8889	,6475	45,0
9.	C14A	2,8222	,4415	45,0
10.	C14B	2,3333	,6396	45,0
11.	C15A	2,9333	,2523	45,0
12.	C15B	2,2889	,5886	45,0
13.	C1A	3,0000	,0000	45,0
14.	C1B	2,2222	,5988	45,0
15.	C2A	3,0000	,0000	45,0
16.	C2B	2,1556	,6380	45,0
17.	C3A	2,7778	,4204	45,0
18.	C3B	2,0000	,6396	45,0
19.	C4A	2,7556	,4346	45,0
20.	C4B	2,0444	,6380	45,0
21.	C5A	2,7778	,4204	45,0
22.	C5B	1,9333	,6537	45,0
23.	C6A	2,7778	,4204	45,0
24.	C6B	2,0889	,7014	45,0
25.	C7A	2,7556	,4841	45,0
26.	C7B	2,1333	,6606	45,0
27.	C8A	2,8222	,3866	45,0
28.	C8B	2,0222	,7226	45,0
29.	C9A	2,9333	,2523	45,0
30.	C9B	2,1778	,6839	45,0

eliability Coefficients

of Cases = 45,0 N of Items = 30

pha = ,7819

Anexo No. 3

LIBRO DE CODIGOS

Variable	Item	Categorías	Subcategorías	Códigos
Información Demográfica	Sexo **(Sexo)**	Femenino		1
		Masculino		2
	Edad **(Edad)**	20 - 29 años		1
		30 - 39 años		2
		40 - 49 años		3
	Años de Experiencia en Recursos Humanos **(AERH)**	5 - 9 años		1
		10 - 14 años		2
		15 - 19 años		3
		20 años o más		4
	Educación **(Educ)**	Secundaria		1
		Técnico Superior		2
		Licenciatura		3
		Maestria		4
		Doctorado		5
		Postdoctorado		6
		Otros		7
	Principal Area de Estudios **(PAE)**	Relaciones Industriales		1
		Administración		2
		Ingeniería		3
		Gerencia		4
		Educación		5
		Psicología		6
		Sociología		7
		Otros		8
	Tipo de Actividad **(TA)**	Investigación		1
		Consultoría		2
		Administración		3
		Gerencia Internacional de RRHH		4
		Otras		5
Información de la Empresa	Sector Económico al que pertenece la Empresa **(SEE)**	Hidrocarburos y Explotación de minas y canteras		1
		Industrias Manufactureras		2
		Electricidad, gas y agua		3
		Comercio al Por Mayor y al Por Menor, Restaurantes y Hoteles		4
		Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones		5
		Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios prestados a las empresas		6

		Servicios comunales, sociales y personales		7
	Origen de la Empresa **(OE)**	Nacional		1
		Transnacional		2
Competencias de Recursos Humanos	Competencias de Recursos Humanos **(C1 ... C16)** **Del ítem 1 al 16**	Nivel de Importancia **(A)** **(C1A ... C16A)**	Bajo	1
			Medio	2
			Alto	3
		Nivel Percibido Actualmente **(B)** **(C1B ... C16B)**	Bajo	1
			Medio	2
			Alto	3
Roles de Recursos Humanos	Roles de Recursos Humanos **(R1 ... R6)** **Del ítem 1 al 6**	Tiempo utilizado actualmente en el Rol **(A)** **(R1A ... R6A)**	0 - 10%	1
			11 - 20%	2
			21 - 30%	3
			31 - 40%	4
			41 - 50%	5
			51 - 60%	6
		Tendencia del tiempo a utilizar en el Rol **(B)** **(R1B ... R6B)**	0 - 10%	1
			11 - 20%	2
			21 - 30%	3
			31 - 40%	4
			41 - 50%	5
			51 - 60%	6

Anexo No. 4

MATRIZ DE DATOS

MATRIZ DE DATOS
Datos Demográficos y de la Empresa

Sujeto	Sexo	Edad	AERH	Educ	PAE	TA	SEE	OE
1	1	2	2	4	1	4	1	2
2	1	2	1	3	1	2	2	2
3	1	2	3	4	1	4	2	2
4	2	1	1	3	3	2	6	2
5	1	1	1	3	1	3	7	1
6	1	2	2	4	6	3	7	1
7	1	3	3	4	1	3	7	1
8	1	2	1	4	6	3	7	1
9	2	2	2	4	2	3	2	1
10	2	2	2	4	6	1	2	1
11	1	2	1	4	8	3	2	2
12	2	2	2	4	1	3	2	2
13	2	3	4	5	4	4	1	1
14	2	2	3	4	2	2	4	1
15	2	2	1	3	3	2	4	1
16	1	1	1	3	1	3	3	1
17	2	2	2	3	2	3	3	1
18	2	3	3	5	4	4	1	2
19	1	1	1	7	6	3	6	1
20	2	3	4	4	5	4	6	1
21	1	2	1	3	8	3	6	2
22	1	2	1	3	1	1	1	1
23	2	2	2	4	4	3	6	1
24	1	3	3	4	5	2	6	1
25	2	2	1	3	6	3	5	2
26	2	2	2	4	1	3	7	2
27	1	1	1	3	1	2	5	2
28	1	3	4	4	2	3	5	2
29	2	2	2	4	2	3	4	2
30	2	3	3	4	4	2	7	2
31	2	2	2	3	6	1	7	2
32	2	2	2	4	2	3	1	2
33	1	2	1	3	1	2	4	2
34	1	3	3	3	6	3	5	2
35	2	3	3	4	2	3	2	1
36	1	1	1	3	1	3	2	1
37	1	2	2	3	1	3	4	2
38	1	1	1	3	1	3	1	2
39	2	2	2	4	2	3	1	1
40	1	1	2	3	6	3	3	1
41	2	3	4	5	4	4	5	1
42	2	2	1	3	6	3	5	1
43	2	2	2	4	4	3	1	1
44	1	3	3	4	1	3	7	2
45	1	2	1	3	1	1	3	1

MATRIZ DE DATOS
Competencias de Recursos Humanos

Sujeto	C1A	C2A	C3A	C4A	C5A	C6A	C7A	C8A	C9A	C10A	C11A	C12A	C13A	C14A	C15A
1	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	1	2
5	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
9	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
11	3	3	2	2	3	2	3	2	3	1	3	1	3	2	2
12	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
13	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
14	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	3	3
15	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
16	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	3	3
17	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
18	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3
21	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2
22	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
23	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
24	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
25	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
27	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
28	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
29	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
31	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
32	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3
33	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
34	3	3	2	3	3	2	1	3	3	3	2	2	3	3	3
35	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3
36	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
37	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3
38	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
39	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
40	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3
41	3	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
43	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
44	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
45	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3

MATRIZ DE DATOS
Competencias de Recursos Humanos

Sujeto	C1B	C2B	C3B	C4B	C5B	C6B	C7B	C8B	C9B	C10B	C11B	C12B	C13B	C14B	C15B
1	2	3	2	3	2	3	1	2	3	2	3	2	1	3	3
2	1	3	2	2	2	2	2	1	3	1	2	3	1	3	2
3	1	2	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2
4	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	3
5	1	2	2	3	1	1	2	3	1	2	1	1	1	3	1
6	3	2	1	3	2	2	2	3	3	2	1	2	2	3	2
7	2	2	2	1	1	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2
8	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2
9	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
10	2	2	3	1	2	2	2	3	3	3	3	2	3	2	2
11	3	3	1	1	2	1	2	1	3	1	3	1	2	2	3
12	2	3	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	3	2
13	2	3	2	2	3	3	3	2	1	2	2	2	3	3	2
14	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2
15	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3
16	2	2	1	2	1	2	3	2	3	3	2	1	2	2	2
17	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3
18	2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	3
19	3	2	2	2	2	1	2	1	3	2	2	1	2	2	3
20	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	1	2	1
21	3	1	3	3	2	2	1	2	2	2	3	1	2	2	2
22	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2
23	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
24	2	3	1	2	2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2
25	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2
26	3	2	2	2	2	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3
27	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	3
28	3	2	2	2	2	2	3	3	2	3	1	2	2	3	3
29	2	1	1	1	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2
30	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
31	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3
32	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2
33	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3
34	2	2	3	2	2	2	2	3	2	1	1	2	2	1	3
35	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2
36	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2
37	2	1	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	1	1	3
38	1	2	2	3	1	1	2	3	1	2	1	1	1	3	1
39	2	1	1	1	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2
40	2	1	2	2	2	2	3	2	3	3	2	2	1	1	3
41	2	3	2	2	3	3	3	2	1	2	2	2	3	3	2
42	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	2
43	3	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	2	3	2
44	2	2	2	1	1	2	2	1	1	3	2	2	2	2	2
45	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	2	2	2	2

MATRIZ DE DATOS
Roles de Recursos Humanos

Sujeto	R1A	R2A	R3A	R4A	R5A	R1B	R2B	R3B	R4B	R5B
1	2	2	3	2	2	3	1	2	3	1
2	1	1	4	2	2	4	3	1	1	1
3	1	1	4	2	2	4	3	1	2	1
4	5	2	1	1	1	6	2	1	1	1
5	2	1	5	1	1	3	3	1	2	2
6	4	2	5	1	1	5	2	4	1	1
7	1	2	6	2	1	2	1	5	2	1
8	5	1	3	1	1	5	1	3	2	1
9	1	1	3	4	1	2	2	2	2	2
10	4	1	2	2	3	3	2	1	2	3
11	5	2	2	1	1	6	2	1	1	1
12	1	1	6	1	1	1	3	4	1	2
13	3	3	3	1	1	3	3	3	1	1
14	1	3	3	1	3	3	2	2	1	3
15	1	4	2	2	1	3	2	2	4	1
16	2	2	2	4	2	3	2	2	3	2
17	1	3	2	1	4	2	3	1	2	3
18	1	2	4	2	2	2	2	3	2	1
19	2	1	4	3	1	3	1	3	3	2
20	1	1	5	2	1	3	3	1	1	2
21	1	1	5	1	2	1	4	3	1	1
22	1	2	4	2	2	2	2	2	3	2
23	3	1	5	1	1	5	2	3	1	1
24	1	2	4	1	2	4	2	1	1	2
25	1	1	4	3	2	3	2	2	2	2
26	2	1	5	1	1	3	3	1	2	2
27	1	1	5	2	1	3	4	1	1	2
28	2	2	4	2	1	3	3	2	1	1
29	4	1	3	1	1	5	2	1	1	2
30	2	3	4	1	1	3	2	4	1	2
31	3	4	2	2	1	3	1	4	1	2
32	2	2	3	2	1	3	2	2	2	2
33	5	1	2	2	1	6	2	1	1	1
34	1	1	5	2	1	2	4	2	1	1
35	1	2	6	1	1	5	2	2	1	1
36	2	1	4	3	1	5	3	1	1	1
37	1	1	6	2	1	1	2	4	2	1
38	2	1	5	1	1	3	3	1	2	2
39	4	1	3	1	1	5	2	1	1	2
40	1	1	6	2	1	1	2	4	2	1
41	3	3	3	1	1	3	3	3	1	1
42	1	1	4	3	2	3	2	2	2	2
43	3	1	5	1	1	5	2	3	1	1
44	1	2	6	2	1	2	1	5	2	1
45	1	2	4	2	2	2	2	2	3	2

Anexo No. 5

Estudio de Frecuencias Muestra Completa
COMPETENCIAS

Items de Competencias de RRHH	Escala					
	Bajo		Medio		Alto	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
C1A					45	100%
C2A					45	100%
C3A			10	22,20%	35	77,80%
C4A			11	24,40%	34	75,60%
C5A			10	22,20%	35	77,80%
C6A			10	22,20%	35	77,80%
C7A	1	2,20%	9	20%	35	77,80%
C8A			8	17,80%	37	82,20%
C9A			3	6,70%	42	93,30%
C10A	1	2,20%	2	4,40%	42	93,30%
C11A			6	13,30%	39	86,70%
C12A	1	2,20%	9	20%	35	77,80%
C13A			5	11,10%	40	88,90%
C14A	1	2,20%	6	13,30%	38	84,40%
C15A			3	6,70%	42	93,30%
C1B	4	8,90%	27	60%	14	31,10%
C2B	6	13,30%	26	57,80%	13	28,90%
C3B	9	20%	27	60%	9	20%
C4B	8	17,80%	27	60%	10	22,20%
C5B	11	24,40%	26	57.8%	8	17,80%
C6B	9	20%	23	51,10%	13	28,90%
C7B	7	15,60%	25	55.6%	13	28,80%
C8B	11	24,40%	22	48,90%	12	26,70%
C9B	7	15,60%	23	51,10%	15	33,30%
C10B	4	8,90%	22	48,90%	19	42,20%
C11B	12	26,70%	21	46,70%	12	26,70%
C12B	9	20%	26	57,80%	10	22,20%
C13B	12	26,70%	26	57,80%	7	15,60%
C14B	4	8,90%	22	48,90%	19	42,20%
C15B	3	6,70%	26	57,80%	16	35,60%

Leyenda para el cuadro:

- "A": Competencias ideales.
- "B": Competencias actuales.

Anexo No. 6

Estudio de Frecuencias Muestra Completa
COMPETENCIAS IDEALES vs ACTUALES

Items de Competencias de RRHH	Escala					
	Bajo		Medio		Alto	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
C1A					45	100%
C1B	4	8,90%	27	60%	14	31,10%
C2A					45	100%
C2B	6	13,30%	26	57,80%	13	28,90%
C3A			10	22,20%	35	77,80%
C3B	9	20%	27	60%	9	20%
C4A			11	24,40%	34	75,60%
C4B	8	17,80%	27	60%	10	22,20%
C5A			10	22,20%	35	77,80%
C5B	11	24,40%	26	57.8%	8	17,80%
C6A			10	22,20%	35	77,80%
C6B	9	20%	23	51,10%	13	28,90%
C7A	1	2,20%	9	20%	35	77,80%
C7B	7	15,60%	25	55.6%	13	28,80%
C8A			8	17,80%	37	82,20%
C8B	11	24,40%	22	48,90%	12	26,70%
C9A			3	6,70%	42	93,30%
C9B	7	15,60%	23	51,10%	15	33,30%
C10A	1	2,20%	2	4,40%	42	93,30%
C10B	4	8,90%	22	48,90%	19	42,20%
C11A			6	13,30%	39	86,70%
C11B	12	26,70%	21	46,70%	12	26,70%
C12A	1	2,20%	9	20%	35	77,80%
C12B	9	20%	26	57,80%	10	22,20%
C13A			5	11,10%	40	88,90%
C13B	12	26,70%	26	57,80%	7	15,60%
C14A	1	2,20%	6	13,30%	38	84,40%
C14B	4	8,90%	22	48,90%	19	42,20%
C15A			3	6,70%	42	93,30%
C15B	3	6,70%	26	57,80%	16	35,60%

Leyenda para el cuadro:

- "A": Competencias ideales.
- "B": Competencias actuales.

Anexo No. 7

Estudio de Frecuencias Muestra Nacional
COMPETENCIAS

Items de Competencias de RRHH	Escala					
	Bajo		Medio		Alto	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
C1A					24	100%
C2A					24	100%
C3A			4	16,70%	20	83,30%
C4A			5	20,80%	19	79,20%
C5A			6	25%	18	75%
C6A			4	16,70%	20	83,30%
C7A			6	25%	18	75%
C8A			3	12,50%	21	87,50%
C9A			3	12,50%	21	87,50%
C10A			1	4,20%	23	95,80%
C11A			4	16,70%	20	83,30%
C12A			5	20,80%	19	79,20%
C13A			4	16,70%	20	83,30%
C14A			3	12,50%	21	87,50%
C15A					24	100%
C1B	1	4,20%	15	62,50%	8	33,30%
C2B	2	8,30%	16	66,70%	6	25%
C3B	6	25%	13	54,20%	5	20,80%
C4B	3	12,50%	16	66,70%	5	20,80%
C5B	7	29,20%	12	50%	5	20,80%
C6B	5	20,80%	11	45,80%	8	33,30%
C7B	3	12,50%	12	50%	9	37,50%
C8B	5	20,80%	11	45,80%	8	33,30%
C9B	4	16,70%	11	45,80%	9	37,50%
C10B			12	50%	12	50%
C11B	7	29,20%	12	50%	5	20,80%
C12B	3	12,50%	15	62,50%	6	25%
C13B	5	20,80%	13	54,20%	6	25%
C14B	1	4,20%	13	54,20%	10	41,70%
C15B	2	8,30%	17	70,80%	5	20,80%

Leyenda para el cuadro:

- "A": Competencias ideales.
- "B": Competencias actuales.

Anexo No. 8

Estudio de Frecuencias Muestra Nacional
COMPETENCIAS IDEALES vs ACTUALES

Items de Competencias de RRHH	Escala					
	Bajo		Medio		Alto	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
C1A					24	100%
C1B	1	4,20%	15	62,50%	8	33,30%
C2A					24	100%
C2B	2	8,30%	16	66,70%	6	25%
C3A			4	16,70%	20	83,30%
C3B	6	25%	13	54,20%	5	20,80%
C4A			5	20,80%	19	79,20%
C4B	3	12,50%	16	66,70%	5	20,80%
C5A			6	25%	18	75%
C5B	7	29,20%	12	50%	5	20,80%
C6A			4	16,70%	20	83,30%
C6B	5	20,80%	11	45,80%	8	33,30%
C7A			6	25%	18	75%
C7B	3	12,50%	12	50%	9	37,50%
C8A			3	12,50%	21	87,50%
C8B	5	20,80%	11	45,80%	8	33,30%
C9A			3	12,50%	21	87,50%
C9B	4	16,70%	11	45,80%	9	37,50%
C10A			1	4,20%	23	95,80%
C10B			12	50%	12	50%
C11A			4	16,70%	20	83,30%
C11B	7	29,20%	12	50%	5	20,80%
C12A			5	20,80%	19	79,20%
C12B	3	12,50%	15	62,50%	6	25%
C13A			4	16,70%	20	83,30%
C13B	5	20,80%	13	54,20%	6	25%
C14A			3	12,50%	21	87,50%
C14B	1	4,20%	13	54,20%	10	41,70%
C15A					24	100%
C15B	2	8,30%	17	70,80%	5	20,80%

Leyenda para el cuadro:

- "A": Competencias ideales.
- "B": Competencias actuales.

Anexo No. 9

Estudio de Frecuencias Muestra Transnacional
COMPETENCIAS

Items de Competencias de RRHH	Escala					
	Bajo		Medio		Alto	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
C1A					21	100%
C2A					21	100%
C3A			6	28,60%	15	71,40%
C4A			6	28,60%	15	71,40%
C5A			4	19%	17	81%
C6A			6	28,60%	15	71,40%
C7A	1	4,80%	3	14%	17	81%
C8A			5	23,80%	16	76,20%
C9A					21	100,00%
C10A	1	4,80%	1	4,80%	19	90,50%
C11A			2	9,50%	19	90,50%
C12A	1	4,80%	4	19,00%	16	76,20%
C13A			1	4,80%	20	95,20%
C14A	1	4,80%	3	14,30%	17	81,00%
C15A			3	14,30%	18	86%
C1B	3	14,30%	12	57,10%	6	28,60%
C2B	4	19,00%	10	47,60%	7	33%
C3B	3	14%	14	66,70%	4	19,00%
C4B	5	23,80%	11	52,40%	5	23,80%
C5B	4	19,00%	14	67%	3	14,30%
C6B	4	19,00%	12	57,10%	5	23,80%
C7B	4	19,00%	13	62%	4	19,00%
C8B	6	28,60%	11	52,40%	4	19,00%
C9B	3	14,30%	12	57,10%	6	28,60%
C10B	4	19,00%	10	47,60%	7	33,30%
C11B	5	23,80%	9	43%	7	33,30%
C12B	6	28,60%	11	52,40%	4	19%
C13B	7	33,30%	13	61,90%	1	5%
C14B	3	14,30%	9	42,90%	9	42,90%
C15B	1	4,80%	9	42,90%	11	52,40%

Leyenda para el cuadro:

- "A": Competencias ideales.
- "B": Competencias actuales.

Anexo No. 10

Estudio de Frecuencias Muestra Transnacional
COMPETENCIAS IDEALES vs ACTUALES

Items de Competencias de RRHH	Escala					
	Bajo		Medio		Alto	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
C1A					21	100%
C1B	3	14,30%	12	57,10%	6	28,60%
C2A					21	100%
C2B	4	19,00%	10	47,60%	7	33%
C3A			6	28,60%	15	71,40%
C3B	3	14%	14	66,70%	4	19,00%
C4A			6	28,60%	15	71,40%
C4B	5	23,80%	11	52,40%	5	23,80%
C5A			4	19%	17	81%
C5B	4	19,00%	14	67%	3	14,30%
C6A			6	28,60%	15	71,40%
C6B	4	19,00%	12	57,10%	5	23,80%
C7A	1	4,80%	3	14%	17	81%
C7B	4	19,00%	13	62%	4	19,00%
C8A			5	23,80%	16	76,20%
C8B	6	28,60%	11	52,40%	4	19,00%
C9A					21	100,00%
C9B	3	14,30%	12	57,10%	6	28,60%
C10A	1	4,80%	1	4,80%	19	90,50%
C10B	4	19,00%	10	47,60%	7	33,30%
C11A			2	9,50%	19	90,50%
C11B	5	23,80%	9	43%	7	33,30%
C12A	1	4,80%	4	19,00%	16	76,20%
C12B	6	28,60%	11	52,40%	4	19%
C13A			1	4,80%	20	95,20%
C13B	7	33,30%	13	61,90%	1	5%
C14A	1	4,80%	3	14,30%	17	81,00%
C14B	3	14,30%	9	42,90%	9	42,90%
C15A			3	14,30%	18	86%
C15B	1	4,80%	9	42,90%	11	52,40%

Leyenda para el cuadro:

- "A": Competencias ideales.
- "B": Competencias actuales.

Anexo No. 11

Estudio de Frecuencias Muestra Nacional vs Tansnacional
COMPETENCIAS IDEALES

Items de Competencias de RRHH	Escala					
	Bajo		Medio		Alto	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
C1A					24	100%
C1AT					21	100%
C2A					24	100%
C2AT					21	100%
C3A			4	16,70%	20	83,30%
C3AT			6	28,60%	15	71,40%
C4A			5	20,80%	19	79,20%
C4AT			6	28,60%	15	71,40%
C5A			6	25%	18	75%
C5AT			4	19%	17	81%
C6A			4	16,70%	20	83,30%
C6AT			6	28,60%	15	71,40%
C7A			6	25%	18	75%
C7AT	1	4,80%	3	14%	17	81%
C8A			3	12,50%	21	87,50%
C8AT			5	23,80%	16	76,20%
C9A			3	12,50%	21	87,50%
C9AT					21	100,00%
C10A			1	4,20%	23	95,80%
C10AT	1	4,80%	1	4,80%	19	90,50%
C11A			4	16,70%	20	83,30%
C11AT			2	9,50%	19	90,50%
C12A			5	20,80%	19	79,20%
C12AT	1	4,80%	4	19,00%	16	76,20%
C13A			4	16,70%	20	83,30%
C13AT			1	4,80%	20	95,20%
C14A			3	12,50%	21	87,50%
C14AT	1	4,80%	3	14,30%	17	81,00%
C15A					24	100%
C15AT			3	14,30%	18	86%

Leyenda para el cuadro:

- "A": Competencias ideales de las empresas Nacionales.
- "AT": Competencias ideales de las empresas Transnacionales.

Anexo No. 12

Estudio de Frecuencias Muestra Nacional vs Tansnacional
COMPETENCIAS ACTUALES

Items de Competencias de RRHH	Escala					
	Bajo		Medio		Alto	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
C1B	1	4,20%	15	62,50%	8	33,30%
C1BT	3	14,30%	12	57,10%	6	28,60%
C2B	2	8,30%	16	66,70%	6	25%
C2BT	4	19,00%	10	47,60%	7	33%
C3B	6	25%	13	54,20%	5	20,80%
C3BT	3	14%	14	66,70%	4	19,00%
C4B	3	12,50%	16	66,70%	5	20,80%
C4BT	5	23,80%	11	52,40%	5	23,80%
C5B	7	29,20%	12	50%	5	20,80%
C5BT	4	19,00%	14	67%	3	14,30%
C6B	5	20,80%	11	45,80%	8	33,30%
C6BT	4	19,00%	12	57,10%	5	23,80%
C7B	3	12,50%	12	50%	9	37,50%
C7BT	4	19,00%	13	62%	4	19,00%
C8B	5	20,80%	11	45,80%	8	33,30%
C8BT	6	28,60%	11	52,40%	4	19,00%
C9B	4	16,70%	11	45,80%	9	37,50%
C9BT	3	14,30%	12	57,10%	6	28,60%
C10B			12	50%	12	50%
C10BT	4	19,00%	10	47,60%	7	33,30%
C11B	7	29,20%	12	50%	5	20,80%
C11BT	5	23,80%	9	43%	7	33,30%
C12B	3	12,50%	15	62,50%	6	25%
C12BT	6	28,60%	11	52,40%	4	19%
C13B	5	20,80%	13	54,20%	6	25%
C13BT	7	33,30%	13	61,90%	1	5%
C14B	1	4,20%	13	54,20%	10	41,70%
C14BT	3	14,30%	9	42,90%	9	42,90%
C15B	2	8,30%	17	70,80%	5	20,80%
C15BT	1	4,80%	9	42,90%	11	52,40%

Leyenda para el cuadro:

- "B": Competencias actuales de las empresas Nacionales.
- "BT": Competencias actuales de las empresas Transnacionales.

Anexo No. 13

Estudio de Frecuencias Muestra Completa

ROLES

Items de Roles de RRHH	Distribución de Tiempo											
	0 - 10%		11 - 20%		21 - 30%		31 - 40%		41 - 50%		51 - 60%	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
R1A	22	48,90%	10	22,20%	5	11,10%	4	8,90%	4	8,90%		
R2A	24	53,30%	14	31,10%	5	11,10%	2	4,40%				
R3A	1	2,20%	7	15,60%	9	20%	12	26,70%	10	22,20%	6	13,30%
R4A	20	44,40%	19	42,20%	4	8,90%	2	4,40%				
R5A	31	68,80%	11	24,40%	2	4,40%	1	2,20%				
R1B	4	8,90%	8	17,80%	19	42,20%	3	6,70%	8	17,80%	3	6,70%
R2B	6	13,30%	24	53,30%	12	26,70%	3	6,70%				
R3B	16	35,60%	13	28,90%	8	17,80%	6	13,30%	2	4,40%		
R4B	23	51,10%	16	35,60%	5	11,10%	1	2,20%				
R5B	23	51,10%	19	42,20%	3	6,70%						

Leyenda para el cuadro:

- "A": Roles actuales.
- "B": Tendencia de los roles.

Anexo No. 14

Estudio de Frecuencias Muestra Completa
ROLES ACTUALES vs TENDENCIA

Items de Roles de RRHH	Distribución de Tiempo											
	0 - 10%		11 - 20%		21 - 30%		31 - 40%		41 - 50%		51 - 60%	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
R1A	22	48,90%	10	22,20%	5	11,10%	4	8,90%	4	8,90%		
R1B	4	8,90%	8	17,80%	19	42,20%	3	6,70%	8	17,80%	3	6,70%
R2A	24	53,30%	14	31,10%	5	11,10%	2	4,40%				
R2B	6	13,30%	24	53,30%	12	26,70%	3	6,70%				
R3A	1	2,20%	7	15,60%	9	20%	12	26,70%	10	22,20%	6	13,30%
R3B	16	35,60%	13	28,90%	8	17,80%	6	13,30%	2	4,40%		
R4A	20	44,40%	19	42,20%	4	8,90%	2	4,40%				
R4B	23	51,10%	16	35,60%	5	11,10%	1	2,20%				
R5A	31	68,80%	11	24,40%	2	4,40%	1	2,20%				
R5B	23	51,10%	19	42,20%	3	6,70%						

Leyenda para el cuadro:

- "A": Roles actuales.
- "B": Tendencia de los roles.

Anexo No. 15

Estudio de Frecuencias Muestra Nacional
ROLES

Items de Roles de RRHH	Distribución del Tiempo											
	0 - 10%		11 - 20%		21 - 30%		31 - 40%		41 - 50%		51 - 60%	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
R1A	12	50%	4	16,67%	4	16,67%	3	12,50%	1	4,17%		
R2A	12	50%	7	29,17%	4	16,67%	1	4,17%				
R3A			4	16,67%	6	25%	6	25%	5	20,83%	3	12,50%
R4A	12	50%	7	29,17%	3	12,50%	2	8,33%				
R5A	16	66,67%	5	20,83%	2	8,33%	1	4,17%				
R1B	1	4,17%	5	20,83%	10	41,67%	1	4,17%	7	29,17%		
R2B	3	12,50%	15	62,50%	6	25%						
R3B	7	29,17%	8	33,33%	6	25%	2	8,33%	1	4,17%		
R4B	11	45,83%	8	33,33%	4	16,67%	1	4,17%				
R5B	11	45,83%	10	41,67%	3	12,50%						

Leyenda para el cuadro:

- "A": Roles actuales.
- "B": Tendencia de los roles.

Anexo No. 16

Estudio de Frecuencias Muestra Nacional

ROLES ACTUALES vs TENDENCIA

Items de Roles de RRHH	Distribución del Tiempo											
	0 - 10%		11 - 20%		21 - 30%		31 - 40%		41 - 50%		51 - 60%	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
R1A	12	50%	4	16,67%	4	16,67%	3	12,50%	1	4,17%		
R1B	1	4,17%	5	20,83%	10	41,67%	1	4,17%	7	29,17%		
R2A	12	50%	7	29,17%	4	16,67%	1	4,17%				
R2B	3	12,50%	15	62,50%	6	25%						
R3A			4	16,67%	6	25%	6	25%	5	20,83%	3	12,50%
R3B	7	29,17%	8	33,33%	6	25%	2	8,33%	1	4,17%		
R4A	12	50%	7	29,17%	3	12,50%	2	8,33%				
R4B	11	45,83%	8	33,33%	4	16,67%	1	4,17%				
R5A	16	66,67%	5	20,83%	2	8,33%	1	4,17%				
R5B	11	45,83%	10	41,67%	3	12,50%						

Leyenda para el cuadro:

- "A": Roles actuales.
- "B": Tendencia de los roles.

Anexo No. 17

Estudio de Frecuencias Muestra Transnacional
ROLES

Items de Roles de RRHH	Distribución del Tiempo											
	0 - 10%		11 - 20%		21 - 30%		31 - 40%		41 - 50%		51 - 60%	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
R1A	10	47,60%	6	28,60%	1	4,80%	1	4,80%	3	14,30%		
R2A	12	57,10%	7	33,30%	1	4,80%	1	4,80%				
R3A	1	4,80%	3	14,30%	3	14,30%	6	28,60%	5	23,80%	3	14,30%
R4A	8	38,10%	12	57,10%	1	4,80%						
R5A	15	71,43%	6	28,60%								
R1B	3	14,30%	3	14,30%	9	42,90%	2	9,50%	1	4,80%	3	14,30%
R2B	3	14,30%	9	42,90%	6	28,60%	3	14,30%				
R3B	9	42,90%	5	23,80%	2	9,50%	4	19%	1	4,80%		
R4B	12	57,10%	8	38,10%	1	4,80%						
R5B	12	57,10%	9	42,90%								

Leyenda para el cuadro:

- "A": Roles actuales.
- "B": Tendencia de los roles.

Anexo No. 18

Estudio de Frecuencias Muestra Transnacional
ROLES ACTUALES vs TENDENCIA

Items de Roles de RRHH	Distribución de Tiempo											
	0 - 10%		11 - 20%		21 - 30%		31 - 40%		41 - 50%		51 - 60%	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
R1A	10	47,60%	6	28,60%	1	4,80%	1	4,80%	3	14,30%		
R1B	3	14,30%	3	14,30%	9	42,90%	2	9,50%	1	4,80%	3	14,30%
R2A	12	57,10%	7	33,30%	1	4,80%	1	4,80%				
R2B	3	14,30%	9	42,90%	6	28,60%	3	14,30%				
R3A	1	4,80%	3	14,30%	3	14,30%	6	28,60%	5	23,80%	3	14,30%
R3B	9	42,90%	5	23,80%	2	9,50%	4	19%	1	4,80%		
R4A	8	38,10%	12	57,10%	1	4,80%						
R4B	12	57,10%	8	38,10%	1	4,80%						
R5A	15	71,43%	6	28,60%								
R5B	12	57,10%	9	42,90%								

Leyenda para el cuadro:

- "A": Roles actuales.
- "B": Tendencia de los roles.

Anexo No. 19

Estudio de Frecuencias Muestra Nacional vs Transnacional
ROLES ACTUALES (A) Y TENDENCIA DE LOS ROLES (B)

Items de Roles de RRHH	Distribución de Tiempo											
	0 - 10%		11 - 20%		21 - 30%		31 - 40%		41 - 50%		51 - 60%	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
R1AN	12	50%	4	16,67%	4	16,67%	3	12,50%	1	4,17%		
R1AT	10	47,60%	6	28,60%	1	4,80%	1	4,80%	3	14,30%		
R2AN	12	50%	7	29,17%	4	16,67%	1	4,17%				
R2AT	12	57,10%	7	33,30%	1	4,80%	1	4,80%				
R3AN			4	16,67%	6	25%	6	25%	5	20,83%	3	12,50%
R3AT	1	4,80%	3	14,30%	3	14,30%	6	28,60%	5	23,80%	3	14,30%
R4AN	12	50%	7	29,17%	3	12,50%	2	8,33%				
R4AT	8	38,10%	12	57,10%	1	4,80%						
R5AN	16	66,67%	5	20,83%	2	8,33%	1	4,17%				
R5AT	15	71,43%	6	28,60%								
R1BN	1	4,17%	5	20,83%	10	41,67%	1	4,17%	7	29,17%		
R1BT	3	14,30%	3	14,30%	9	42,90%	2	9,50%	1	4,80%	3	14,30%
R2BN	3	12,50%	15	62,50%	6	25%						
R2BT	3	14,30%	9	42,90%	6	28,60%	3	14,30%				
R3BN	7	29,17%	8	33,33%	6	25%	2	8,33%	1	4,17%		
R3BT	9	42,90%	5	23,80%	2	9,50%	4	19%	1	4,80%		
R4BN	11	45,83%	8	33,33%	4	16,67%	1	4,17%				
R4BT	12	57,10%	8	38,10%	1	4,80%						
R5BN	11	45,83%	10	41,67%	3	12,50%						
R5BT	12	57,10%	9	42,90%								

Leyenda para el cuadro:

- "AN": Roles actuales de las Empresas Nacionales.
- "AT": Roles actuales de las Empresas Transnacionales.
- "BN": Tendencia de los roles en las Empresas Nacionales.
- "BT": Tendencia de los roles en las Empresas Transnacionales.