

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA, MENCIÓN DESARROLLO
ORGANIZACIONAL

PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO
Presentado para optar al título de:

ESPECIALISTA EN GERENCIA, MENCIÓN DESARROLLO
ORGANIZACIONAL

Titulo: “***Diseño del perfil de competencia y requisitos formales
de los integrantes del equipo de Recursos Humanos de la
empresa en estudio***”

Realizado por: Lic. Roxanna Vivas

Profesor Asesor: Oscar Gimenez

Caracas, 18 de Junio de 2001

Hoy miro hacia atrás...y veo recuerdos inolvidables que están tan vivos como ayer...cinco años han pasado desde mi primer, pequeño y gran triunfo, y cuando miro a mi alrededor, están a mi lado las mismas personas que me acompañaron a lograrlo, a ellos ,les dedicó mi segundo, pequeño y gran triunfo...logrado con mucha paciencia y dedicación... esto es de ustedes!!!.

A mis Padres, *quien desde niña inculcaron en mi la dedicación al trabajo y la honestidad...gracias por estar conmigo!!!.*

A mis Hermanos, *quien con su amor y confianza, han estado siempre a mi lado!!!.*

A mis Sobrinos, *quienes son mi tesoro e ilusión... y especialmente a ti Sabino... yo creo en ti... y siempre estaré a tu lado!!!.*

A Alfredo, Mi esposito, *quien hace algunos años, cuando éramos novios dijo: ¡ Triunfaremos Juntos!. Este sueño cada día se hace realidad. Gracias por tu paciencia y dedicación...TE AMO.!!!.*

A María Eugenia, *quien hace cinco años vivió a mi lado, nuestro primer triunfo...y a quien extraño.....demasiado!!!..Mil gracias por ser mi eterna amiga!!!.*

A Dios , Nuestro Señor, *quien ha iluminado mis pasos y mi existencia!!!.*

Mil Gracias a todos....!!! ...Roxanna

RECONOCIMIENTOS

A *Oscar Jiménez*, por su incondicional apoyo , de verdad, mil gracias!!!.

A mis amigas: *María Alexandra*, por acompañarme en este arduo y difícil camino...gracias por hacerme este camino mas fácil, mas feliz...mil gracias por tu amistad!!!. A *Carla y Maricarmen*, siempre a mi lado, siempre amigas!!!.

Al Sr. *José Luis* y a la Sra. *Julia* , por su infinita ayuda y protección...Gracias por ser parte de mi!!!

A *mi amigo y Compadre Fernando*, gracias por tu amistad y por cada momento en nos acompañaste en esta difícil tarea...ahora te queda una tarea mas complicada...tu ahijado!!!

A *María Teresa*, quien ha sido una compañera incondicional, gracias por tu apoyo y confianza.

RESUMEN

Con la realización de esta investigación, se tuvo como propósito fundamental diseñar el perfil de competencias ideales y los requisitos formales de los integrantes del equipo de Recursos Humanos, específicamente el de los “Líderes de Relación”, quienes ejercen una labor de consultoría interna, lo cual constituye un rol fundamental para el resto de la organización.

Metodológicamente, se realizó un estudio descriptivo, donde se midieron algunas competencias, que fueron seleccionadas por los jueces expertos, dentro del Diccionario de competencia de la organización (pensamiento analítico, flexibilidad, negociación, comunicación, orientación de servicio al cliente, trabajo en equipo y cooperación, conciencia organizacional, desarrollo de gente, compromiso organizacional, pensamiento estratégico).

Además se elaboró un análisis de brechas, para realizar la comparación entre el perfil establecido por los jueces expertos, con el perfil establecido por los líderes de relación, y por los clientes internos, y así poder establecer a futuro planes de desarrollo para cada uno de los líderes.

De manera particular, se consiguió que ambos perfiles, el planteado por los líderes y el planteado por los clientes internos, son similares entre sí, pero diferentes con respecto al establecido por los jueces expertos. Por tanto, se recomienda realizar a cada uno de los líderes de relación un análisis de

brechas, para verificar la distancia que existe entre su perfil y el perfil ideal del cargo, y así lograr la alineación con el perfil ideal de competencias.

Además, se recomienda utilizar el instrumento elaborado, como herramienta fundamental en los procesos de selección de los líderes de relación, para así confirmar que las competencias que tenga la persona se acerquen a las competencias requeridas por cargo.

INDICE GENERAL

Dedicatoria.....	i
Reconocimientos.....	ii
Resumen.....	iii
1. Planteamiento y Justificación del Problema.....	1
2. Propuesta y Objetivos de intervención.....	2
3. Marco Conceptual.....	3
4. Marco Metodológico.....	24
4.1. Tipo de investigación.....	24
4.2. Definición Conceptual y Operacional.....	25
4.2.1. Definición Conceptual.....	25
4.2.2. Definiciones Operacionales.....	30
4.3. Diseño Metodológico.....	37
4.4. Unidad de Análisis o Población.....	38
4.5. Técnica de recolección de la información.....	40
4.6. Procedimiento de la información recolectada.....	44
5. Análisis de los Resultados.....	46
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	54
Referencias Bibliográficas.....	56
Anexos	

1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad, existe mucha preocupación por definir la mejor manera de lograr que los empleados de una organización trabajen con mayor efectividad. Anteriormente esta preocupación se centraba en la definición y conformación de nuevas unidades administrativas bajo las cuales reposaba la responsabilidad de lograr tal efectividad. También se idearon programas relacionados con el desarrollo organizacional.

A partir de la década de los 90, toma significativa importancia el concepto de **Competencias** como elemento diferenciador del comportamiento organizacional. En la medida en que la organización se asegure de contar con un recurso humano poseedor de las competencias idóneas, se asegurará de su éxito, pues estos individuos desarrollarán cada vez con mayor profundidad, las competencias necesarias para ello. La gestión de recursos humanos, como elemento del contexto organizacional actual, nos ha conducido a considerar que las organizaciones exitosas difieren de las no exitosas entre otros aspectos, tanto por las personas que realizan el trabajo, como por la definición del trabajo en sí mismo. Ello obliga identificar e investigar variables denominadas Competencias, las cuales pueden ser elementos predictores del desempeño individual laboral.

Aún cuando el concepto de competencias se encuentra en sus primeras aplicaciones en Venezuela, la empresa en estudio, se cuenta entre las

convencidas que el concepto funciona y de allí que permitiera la realización del presente trabajo, el cual pretende obtener información relevante para la organización estudiada. Dicha información deberá contribuir, entre otros aspectos, con el mejor desempeño de los individuos escogidos como foco de atención.

La Empresa en estudio se dedica al negocio de la comunicación e información impresa, y actualmente esta iniciándose en el mundo de las telecomunicaciones, específicamente al mundo de Internet. Es Líder tanto en la transmisión de la información en tiempo real a través de Internet, como en la información impresa. Publica su primera edición en 1909 y actualmente esta conformada por 7 empresas; representadas por 6 niveles organizacionales: Directores o Vicepresidentes ejecutivos, Vicepresidentes, Gerentes, Coordinadores, Supervisores, Jefes, Empleados y Obreros. El número total trabajadores es de aproximadamente 1400 personas. Esta organización, ha planificado un cambio definitivo en el modo de hacer las cosas. Tomando decisiones relativas a la teoría y práctica para hacer negocios, lo cual ha traído consiguientes cambios en la estructura y recursos humanos, entre otros elementos, de manera de asegurar la realización de la nuevas metas organizacionales, esta manera se consolida su penetración en otros mercados, con la apertura de oficinas en la ciudades de Miami y Ciudad de México, dando lugar a una excelente apertura al mercadeo de las telecomunicaciones.

Aupada por estos cambios, la Vicepresidencia de Recursos Humanos, ha ideado “El Liderazgo de Relación” como una forma de trabajo, que le permite responder a las necesidades organizacionales. Este es un modelo de Consultaría Interna, que ofrece servicios integrales y

dedicados, con respuestas multihábiles visto como “front office” y como “back office”, en las cuales se desarrollan actividades especializadas y concéntricas. Así tenemos que a Coordinadores de Recursos Humanos, se les asigna el rol de **Líderes de Relación** siendo los responsables de la atención directa a clientes internos (Administración y Finanzas, operaciones, servicios generales, etc.), las mismas se desarrollan a la par del resto de las funciones técnicas propias de cada especialidad del área de Recursos Humanos. Para los clientes “ Su Líder” es el responsable de canalizar y satisfacer cualquier necesidad tanto las relacionadas con la especialidad del Líder como a la relacionadas con las demás área de Recursos Humanos. Estas necesidades o requerimientos son analizadas por el equipo de recursos humanos, el cual busca la mejor alternativa de solución en caso de que el requerimiento del cliente integre mas de una especialidad, o la naturaleza de la respuesta, impacte una o mas áreas.

En los resultados relevantes del diagnóstico, se detecto que *tanto los clientes internos como los líderes de Relación, conocen los propósitos y misión del área de Recursos Humanos, existe comunicación entre los líderes y sus clientes, el trabajo en equipo resultó ser una de las variables mas resaltantes.* Estos resultados se obtuvieron estadísticamente a través del análisis de correlaciones, es decir, se estudio la relación entre las variables estudiadas: Conocimientos y aplicación de la Misión, Procesos de Interacción (Trabajo en equipo, Sentido de Pertenencia, Toma de decisiones y Comunicación) y Conocimiento de la Estructura organizacional; y la relaciones de estas variables con las variables demográficas tomadas e cuenta en el estudio: Género, Edad del encuestado, Nivel educacional, Unidad

administrativa a la que pertenece, Posición que ocupa actualmente en la empresa, Tiempo de servicio en la empresa, Tiempo en el cargo actual.

Estos resultados permitieron establecer la situación actual de Liderazgo de relación, es decir, la relación de los líderes con los clientes internos en cuanto a las dimensiones estudiadas. Una vez presentados estos resultados, se sugirió a la Vicepresidente de Recursos Humanos, como proceso complementario a los resultados del diagnóstico, la elaboración del Perfil Ideal de competencias y de requisitos formales que el Líder de Relación, debe poseer para mantener y mejorar las dimensiones estudiadas en el diagnóstico, las cuales son fundamentales para el esquema de consultaría interna de recursos humanos.

Tenemos así que el **Líder de Relación**, concebido como un rol en esta organización, deberá disponer de un perfil mediante el cual podrán ser reclutados los futuros ocupantes de estos cargos, pero también podrán ser desarrollados en las competencias que demuestren con poca frecuencia y en aquellas de las cuales carezcan, los empleados que actualmente desempeñan este rol.

2. PROPUESTA Y OBJETIVOS DE INTERVENCIÓN

La empresa en estudio se muestra interesada y animada en iniciar esta fase del estudio. Es por ello que se plantea, la elaboración del Perfil del Líder de Relación, el cual estará constituido por el Perfil Ideal de Competencias y los Requisitos Formales. Para ello se realizaron algunas reuniones previas con el Vicepresidente de Recursos Humanos y los Gerentes del área, para establecer el escenario de dicha intervención. Es de notar, que siempre se trabajó, desde el inicio hasta el fin de trabajo, con mucha receptividad y confianza, estaban convencidos que esto era el comienzo de una etapa de mejoramiento de todo el equipo de trabajo.

A continuación se presenta el cronograma de trabajo utilizado, que permitió cubrir los pasos correspondientes para la realización de la Intervención:

<i>Fecha Aproximada</i>	<i>Actividad</i>	<i>Responsables</i>	<i>Horas de Consultaría</i>
Cuarta semana de febrero	Revisión del Diccionario de Competencias, Registros de información del cargo, y Validación por parte del Juez Experto.	Consultor y área de Recursos Humanos	8 Horas
Primera semana de Marzo	Con la Información recolectada, definir el perfil ideal de competencias y requisitos formales.	Consultor	8 Horas
Segunda semana de Marzo	Elaboración del Instrumento de recolección de datos.	Consultor	6 horas
Tercera semana de Marzo	Validación y Confiabilidad del Instrumento (Prueba Piloto)	Consultor	6 horas

<i>Fecha Aproximada</i>	<i>Actividad</i>	<i>Responsables</i>	<i>Horas de Consultaría</i>
Tercera semana de Marzo	Validación y Confiabilidad del Instrumento (Prueba Piloto)	Consultor	6 horas
Cuarto semana de Marzo	Aplicación del instrumento de recolección de datos.	Consultor e integrantes del equipo de Recursos Humanos.	8 Horas
Primera semana de Abril	Análisis de los resultados y establecimiento del perfil ideal de Competencias y Requisitos formales. Validación con Vicepresidentes y Gerentes.	Consultor e integrantes del equipo de Recursos Humanos.	10 horas
Segunda semana de Abril	Reunión con la Vicepresidencia de Recursos Humanos para establecer conclusiones y recomendaciones finales.	Consultor y Gerentes y Vicepresidente de Recursos Humanos.	4 horas

Como base de la investigación se elaboraron los objetivos que sustentarían los resultados. Estos objetivos se detallan a continuación:

Objetivos:

- A) Diseñar el perfil ideal de competencias y los requisitos formales, para los integrantes del equipo de Recursos Humanos, con el fin de lograr un alto desempeño en las funciones relacionadas con el Rol de Liderazgo de Relación.

- B) Facilitar la alineación de los líderes de Relación con las competencias ideales, mediante el Análisis de Brecha.

3. MARCO CONCEPTUAL

En la actualidad, las empresas consideradas como exitosas han variado el enfoque en cuanto a cómo planificar y cómo poner en práctica sus sistemas laborales, tratando de adaptarse a las exigencias cambiantes del entorno que les permitan sobrevivir en el tiempo.

Las variaciones que se han evidenciado en estas empresas van desde un simple cambio de estructura (Reingeniería, Rearquitectura), de procesos (Mejoramiento Continuo), hasta un cambio de enfoque, donde las personas son el centro de la organización dando menos importancia a los puestos de trabajo. Las empresas serán formadas a partir de lo que los individuos aporten, que sean claves para el desarrollo de la misma.

El modelo tradicional apunta a una estructura piramidal, desarrollo de carrera por puestos de trabajo, linealidad, esquemas centrados y rígidos de administración de recursos humanos.

Actualmente la tendencia es que las organizaciones se centren en capacidades, metacapacidades y procesos. Se busca el aplanamiento de las estructuras, se ha girado la visión de los puestos de trabajo hacia los individuos ocupantes de dichos puestos, ofreciendo planes

de carreras no lineales, donde el individuo tiene posibilidad de desarrollarse.

Todo este cambio de paradigmas hace pertinente el manejo del concepto de Competencia, el cual ha existido desde hace mucho tiempo, siendo en las últimas décadas, cuando se ha acrecentado el interés en su estudio y aplicación.

Desde mediados de los años 40 han predominado tres corrientes de investigación y abordaje de las competencias, cada una de las cuales propuso su propio marco teórico, lenguaje y métodos de aplicación. Estos enfoques son: Enfoque de la Psicología Diferencial, Enfoque Conductista y Enfoque Administrativo-Gerencial.

1. **Enfoque de la Psicología Diferencial:** se centra en las diferencias humanas, especialmente en las habilidades que son innatas. El énfasis está sobre la inteligencia, las habilidades cognitivas y físicas, valores, motivos, intereses y cualidades emocionales. Se resalta las cualidades que poseen los mejores trabajadores y no la de los trabajadores promedios, partiendo de que el talento tiene una forma de distribución normal, donde unos están en la cima y otros están en la base; los profesionales que utilizan esta tendencia tienden a utilizar el entrenamiento psicológico.
2. **Enfoque Conductista:** hace énfasis en la capacidad de aprendizaje y desarrollo de la gente para ser exitoso. Sus modelos

incluyen conocimientos, procesos, algunas áreas afectivas del entorno diferencial, competencias importantes para un desempeño de calidad, y pueden en algunos casos, distinguir entre desempeño superior y promedio. Las propuestas de esta corriente tienden a centrarse en el ambiente donde se desarrolla la ejecución asumiendo que es un determinante más influyente que los factores genéticos.

3. **Enfoque Administrativo-Gerencial:** se deriva de las ciencias administrativas y se sustenta en las descripciones y análisis del cargo. Este modelo hace énfasis en listas de tareas, de actividades y descripciones de herramientas y procesos para el desempeño efectivo más que en el conocimiento, habilidades y actitudes.

El concepto de competencia se ha manejado desde finales de la década de los 60 (Spencer, 1991). Se llevaron a cabo distintos estudios donde se determinó que la medición de aptitudes y conocimientos no era suficiente para predecir la actuación en el trabajo. Tales indicadores sirvieron de base para idear una metodología que permitiera predecir la actuación en el trabajo.

Las competencias, desde sus primeras concepciones han adoptado diferentes significados, y seguirán adquiriéndolos en la medida en la que surjan más autores interesados en el tema, así como también

organizaciones interesadas en incluirlas como elemento clave para su gestión de recursos humanos.

A continuación se presenta una recopilación de conceptos de competencia, propuestos por diversos autores.

AUTOR	CONCEPTO DE COMPETENCIAS
Boyatzis, (1982)	Características subyacentes en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.
Spencer, (1993)	Característica subyacentes de un individuo causalmente relacionada con un criterio de referencias efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo situacional.
Gonczi Andrew, (1996)	Se derivan de la posesión de un grupo de atributos tales como valores, conocimientos y actitudes de capacidad, los cuales se usan en varias combinaciones para llevar a cabo tareas organizacionales.
Flannery, Hofrichter y Plattan, (1997)	Conjunto de habilidades, conocimientos, aptitudes, características de conducta y otros atributos que en la combinación correcta y en la situación debida predicen un rendimiento superior.

Klemp, (1980)	Características resaltantes de una persona cuyo resultado es efectivo y/o superior al desempeño de un trabajo determinado.
Sociedad Norteamericana de Planificación de R.R.H.H., (1996)	Características o atributo explícitos o implícitos que definen, diferencian y contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la organización, en término de habilidades, capacidades, recursos, potencialidades que proporcionan la base sociotécnica para el desarrollo futuro.
Diccionario Larrouse (1930)	Conjunto de las características, capacidades y actitudes que permiten discutir, consultar y decidir sobre lo que concierne al trabajo. Es inseparable de la acción pero a la vez exige del conocimiento.
Gallart M. Y Jacinto C. (1995)	Conjunto de propiedades en permanente cambio que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica.
Hay Group (1995)	Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo / rol determinado, en una organización particular. Marcan concretamente la diferencia entre desempeño excelente y un desempeño bueno o adecuado.

Cofsky M. K., (1993)	Habilidades, conocimientos, actitudes y otros factores que en óptima combinación predicen un desempeño superior.
I.E. Quebec, (1993)	Conjunto de comportamientos socio - afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras, que permiten realizar una actividad o una tarea.

En este sentido, las competencias incluyen una intención, una acción y un resultado, apuntando al hecho de que los motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo y conocimientos adquiridos, sirven para predecir conductas, que a su vez se traducen en desempeños concretos.

- **Motivo:** una necesidad subyacente o una forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona; por ejemplo, la necesidad de logros.
- **Rasgo de carácter.** Una predisposición general a conducirse o reaccionar de un modo determinado; por ejemplo, confianza en uno mismo, autocontrol, resistencia al estrés.
- **Concepto de uno mismo (actitudes y valores):** medido con base en un test de respuesta en el que se pide a la persona que diga lo que

piensa, lo que valora, lo que hace o lo que esta interesado en hacer.

- Contenido de conocimiento: de hechos o procedimientos, tanto técnicos o interpersonales que se mide por medio de test de respuesta. La mayoría de las investigaciones muestran que el contenido de conocimiento rara vez sirve para diferenciar a los trabajadores de actuación superior con aquellos que tienen una actuación media. Se refiere a información que una persona tiene sobre un área específica.
- Capacidades cognoscitivas y de conductas: ya sean ocultas (razonamiento deductivo o inductivo), u observables.

No existe un concepto de competencia único o universal. Cada organización en función de su realidad, debe escoger su marco conceptual de referencia, para luego formular el compendio de todas aquellas competencias relevantes para el cumplimiento de las metas del negocio.

Dado como punto de partida la realidad que viven diferentes empresas, se hace pertinente la presentación de algunas de las definiciones de competencia desarrolladas por éstas.

EMPRESA / ORGANIZACIÓN	CONCEPTO DE COMPETENCIAS
GORCA, Comunicación Organizacional	Unidades de actuación humana que establecen el aporte esperado de cada persona al negocio. Están directamente relacionadas con tareas o responsabilidades que agregan valor. Generan un resultado determinado. Se expresan a través de comportamientos.
Arión Consultores	Los conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y en general, atributos personales que se relacionan (de forma causal) más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones y responsabilidades.
ERICSSON	Adquirir, usar, desarrollar y compartir conocimientos, habilidades y experiencia.
ENELVEN	Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores como resultado de un aprendizaje, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño excelente, que contribuye al logro de objetivos claves de la empresa.
BANCO UNION	Son conocimientos cognoscitivos,

		habilidades asociadas al trabajo y capacidades propias de las personas que determinan conductas. Son características distintivas y subyacentes que contribuyen a predecir un determinado tipo de comportamiento en los trabajadores en función de las potencialidades.
ELECTRICIDAD	DE	Características personales claves que promueven y mantienen la eficacia en una empresa de alto desempeño. Definen lo que la persona es y se refleja en todo lo que hace. Son características particulares que van desde aspectos profundos y centrales de individuo, hasta aspectos observables y modificables con relativa facilidad.
CARACAS		
BUCK CONSULTANTS, INC.		Conocimientos, habilidades y destrezas observables y medibles así como características asociadas a un desempeño excelente en el trabajo y en el logro de resultados.
PETROLEOS	DE	Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio.
VENEZUELA		
MAVESA		Son características personales que

	diferencian el desempeño adecuado del excelente, en un cargo, en una organización o cultura específica. Son ciertas maneras de hacer las cosas; son aquellas conductas y habilidades que las personas demuestran cuando realizan un trabajo con excelencia.
EMPRESAS POLAR	Una característica personal que contribuye a lograr un desempeño excelente en un cargo / rol determinado dentro de un contexto organizacional específico.

A pesar de la diversidad de conceptos sobre competencias, se pueden establecer los elementos comunes entre ellos. Se puede decir entonces que las Competencias se tratan de:

- Características, atributos, que se encuentran implícita (subyacentes) o explícitamente (observables) en el individuo.
- Adoptan diversas formas en el individuo: habilidades, destrezas, capacidades, conocimientos, valores, comportamientos socio-afectivos.
- Se relacionan o predicen el nivel de desempeño del individuo en un puesto o rol, agregando valor a la organización.

- Diferencian los comportamientos exitosos, de alto valor o sobresalientes, de desempeños buenos o medios.
- Son observables en diferentes niveles en el individuo, de acuerdo a la combinación que adopten, y resulta conveniente para el logro de los objetivos organizacionales.

El Modelo de Competencia es aplicable a las diferentes áreas de la Gestión de Recursos Humanos, formando un buen núcleo entorno al cual se pueden crear un conjunto de políticas y técnicas lógicamente inter - relacionados.

“ Según Tjerk Hooghiemstra (1990), identifica que la actuación del personal se medirá conforme a la consecución de la misión pero para ello se requiere definir cuatro condiciones claves:

- ❖ Una misión clara y precisa
- ❖ Al utilizar el recurso humano como elemento para crear las organizaciones, éstas deben formarse entorno a lo que aportan (competencias) o valor agregado.
- ❖ Debe existir alto grado de comunicación con una información disponible y abierta.
- ❖ Sin por ello ser lo menos importante, la cultura de la organización deberá estar orientada a asumir riesgos calculados a fin de cumplir la

misión, aplicar y valorar las iniciativas y recompensar resultados esperados.”

El desarrollo de Sistemas de Recursos Humanos basado en competencias debería ser el resultado final después de ejecutar una serie de fases preliminares, tales como por ejemplo: 1. La identificación de las competencias claves, 2. Identificación de Competencias Individuales, 3. Definir Perfiles y Familias de Cargo, 4. Evaluar las competencias de las personas.

En la actualidad, el enfoque de competencias tiene aplicación en múltiples aspectos de la Gestión de Recursos Humanos, entre los que se encuentran:

- Selección y Contratación: se basa en escoger dentro de un gran número de candidatos aquellos que presenten características personales así como experiencia y conocimientos que le permitan adaptarse y desempeñarse mejor en la organización como por ejemplo: identificar las oportunidades en las cuales se ha tenido la oportunidad de desarrollar y demostrar las competencias buscadas; identificar competencias que puedan predecir éxito en la carrera laboral y que son difíciles de desarrollar por parte del empleado; identificar competencias que son confiablemente valoradas por entrevistas específicas, como las de eventos conductuales.

- Evaluación de desempeño: el proceso de evaluación de competencias es la base para la evaluación 360º (Evaluadores: Superiores, Compañeros, Subordinados y Clientes). También constituyen un objetivo en cada período de evaluación, en los cuales se identifica cual fue el valor agregado para la consecución de la misión organizacional.
- Formación y desarrollo: se establecen planes que permitan disminuir las brechas existentes entre el perfil individual y el perfil esperado. Se establecen modelos para los cargos a ocupar en función del cual se desarrolla el posible o posibles ocupantes a ocuparlo.
- Planificación de la sucesión: determina la brecha entre el perfil individual y el perfil requerido por el nivel de carrera respectivo. Se centra en la identificación de los candidatos más idóneos para los puestos de mayor valor añadido dentro de la organización.
- Planes de Carrera: el proceso de evaluación de competencias determina las brechas entre el perfil de Competencias individuales y potenciales para el desarrollo de futuras aptitudes. Se basa en la colocación de la persona en puestos de trabajos para darle la oportunidad de desarrollar competencias necesarias para puestos de más alto nivel. Así mismo se pueden desarrollar en los sistemas

de remuneración, valoración de potencial y diseño y evaluación de puestos de trabajo.

En particular nos interesa los planes de sucesión, como sistema que permite el reclutamiento interno de los candidatos para ocupar las posiciones claves dentro de la organización.

Los planes de sucesión con base a Competencias, proporcionan a las organizaciones un alto valor añadido, ya que permiten una evaluación más precisa y sistemática de los factores necesarios para el éxito en los puestos claves así como también la evaluación de la adecuación de las personas – puesto a la luz de esos factores.

La planificación de sucesiones basadas en competencias exige la identificación de las necesarias, de acuerdo a un grupo de candidatos, así como la determinación del método de evaluación que resulte más adecuado para identificar al candidato sucesor. De tal forma que, no sólo se garantice su desempeño cuando tengan que avanzar en sus responsabilidades, sino que se identifiquen candidatos con gran potencial para cargos de mayor nivel, evaluándose los factores críticos necesarios para el éxito.

4. MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de Investigación

El Tipo de investigación empleado en nuestro estudio es de tipo Descriptivo con fase exploratoria y luego de campo. Es Descriptivo, ya que busca medir o evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar (Hernández y otro, 1994). En este caso se estudiará algunas competencias (negociación, compromiso organizacional, conciencia organizacional, comunicación, orientación del servicio al cliente, flexibilidad, pensamiento estratégico, pensamiento analítico, trabajo en equipo y cooperación, desarrollo de relaciones). Éstas comprenden el conjunto de competencias que debe demostrar el Líder de Relación en el área de Recursos Humanos de la empresa en estudio, además de los requisitos formales (edad, educación formal, años de experiencia, entre otros). Estos dos aspectos constituyen el perfil ideal del Líder de Relación. Para la determinación de las mismas se recurrió a una fase exploratoria donde se realizó revisión bibliográfica y consulta con expertos.

4.2. Definición Conceptual y Operacional

Todo trabajo de investigación que se propone es en sí mismo un tema, título o una variable general. A fin de que pueda ser observada en la realidad es preciso operacionalizarla, especificando sus dimensiones o indicadores.

La operacionalización de variables puede y debe servir también para determinar los puntos de información a obtener y que han de ser desarrollados dentro del instrumento de recolección de información mediante las correspondientes preguntas.

Las variables en estudio, constituyen las competencias que a continuación se detallan: Pensamiento Analítico, Flexibilidad, Negociación, Compromiso Organizacional, Conciencia Organizacional, Comunicación, Desarrollo de Relaciones, Pensamiento Estratégico, Trabajo en Equipo y Cooperación.

4.2.1. Definición Conceptual

La conceptualización de las competencias a utilizar en el estudio, se realizó en conjunto con los expertos de la empresa, obteniendo las siguientes definiciones:

Pensamiento Analítico:

Es la capacidad de comprender una situación descomponiendo la misma en partes más pequeñas y siguiendo paso a paso sus implicaciones, Incluye la organización sistemática de las partes de un problema o situación, haciendo comparaciones entre los diferentes aspectos y rasgos, estableciendo prioridades racionalmente, identificando las secuencias de tiempo, relaciones causales y relaciones para casos hipotéticos.

Pensamiento Estratégico:

Representa la habilidad de identificar patrones o conexiones entre situaciones que no están relacionadas de manera obvia e identificar los aspectos claves o subyacentes en situaciones complejas, incluye utilizar el razonamiento creativo, conceptual o inductivo. Tiene que tener la habilidad de pensar globalmente y de valorar realmente las implicaciones de sus decisiones en una escala global.

Flexibilidad:

Es la habilidad para adaptarse y trabajar efectivamente en diversas situaciones, con varios individuos o grupos. La flexibilidad permite la comprensión y apreciación de perspectivas diferentes y opuestas sobre un mismo problema y hace que el individuo adapte su enfoque en la medida en que cambian los requerimientos de una situación dada y que cambie o acepte fácilmente los cambios dentro de su propia organización y requerimientos laborales.

Trabajo en Equipo y Cooperación:

Implica la intención de trabajar cooperativamente con otros, de formar parte de un equipo, de trabajar juntos, en vez de trabajar en forma separada o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. La competencia de trabajo en Equipo y Cooperación puede ser considerada cada vez que el sujeto sea miembro de un grupo de personas cuyos trabajos dependan entre si.

Conciencia Organizacional:

Es la habilidad que tiene el individuo para conocer las relaciones de poder que existen en su propia organización o en otras organizaciones (de los clientes, proveedores y otros actores interesados). Esto incluye la habilidad para identificar a los sujetos que realmente toman las decisiones y a los individuos que los pueden influenciar y la facultad de predecir la forma en que eventos y situaciones nuevas van a afectar a individuos o grupos dentro de una organización.

Desarrollo de Relaciones:

Es la habilidad para identificar y mantener contacto frecuente con personas e instituciones relevantes que contribuyen a la efectividad del negocio. Incluye la habilidad de entenderse, relacionarse y adaptarse fácilmente a diferentes personas.

Negociación:

Implica la intención de persuadir, convencer, influenciar o impresionar a otros para hacer que ellos estén de acuerdo. Se basa en el deseo de producir un impacto o efecto específico sobre otros cuando a persona tiene planificado su programa de acciones, va a generar un grupo de impresiones específicas y tiene un curso de acción que quiere que los otros lleven a cabo.

Comunicación:

Es la competencia que permite relacionarse de manera adecuada con las demás personas a través del lenguaje verbal y no verbal produciendo reacciones positivas frente a los que se quiere transmitir, logrando influenciar cambios en las personas y en las organizaciones. Incluye la capacidad para escuchar las opiniones de los demás y actuar frente a ellas de manera adecuada.

Orientación de Servicio al Cliente:

Implica el deseo de ayudar o servir a otros para satisfacer sus necesidades. Significa que el individuo enfoca sus esfuerzos hacia el descubrimiento y satisfacción de las necesidades de los clientes. Estos "clientes" incluyen a colegas internos y cualquier otro a quien el individuo esté tratando de ayudar.

Compromiso Organizacional:

Es la habilidad y la disposición que tiene el individuo para adecuar su conducta a las necesidades, prioridades y metas de la organización. Involucra actuar de acuerdo a formas que proporcionen las metas organizacionales o que satisfagan necesidades de la organización. Puede parecer como si el individuo le da más prioridad a una misión organizacional que a sus preferencias personales. Va más allá de trabajar horas extra y fines de semana.

4.2.2. Definiciones Operacionales

A continuación se detallan cada una de las conductas asociadas a cada competencia, con su correspondiente posición dentro del Instrumento de recolección de datos, es decir, el número de ítem.

No. Ítem	Pensamiento Analítico
2	Descompone los problemas en listas simples de tareas o actividades. Plantea diferentes formas de analizar el problema
12	Analiza las relaciones entre unas pocas partes de un problema o situación . Hace conexiones simples y causales (A causa B), listas, análisis o decisiones basadas en "ventajas y desventajas". Establece prioridades para las tareas en orden de importancia. Analiza e interpreta la información y la sintetiza.
23	Analiza las relaciones entre varias partes de un problema o situación. Descompone de manera sistemática una tarea compleja en partes que pueden ser manejadas. Reconoce varias causas probables de un determinado evento y varias consecuencias de acciones. Generalmente anticipa los obstáculos y piensa con antelación cuáles son los próximos pasos que deberán ser tomadas, Evalúa los pro y los contra, prueba alternativas.

No. Ítem	Pensamiento Estratégico
32	Utiliza "reglas empíricas", sentido común y experiencias pasadas para identificar los problemas. Tiene facilidad para conectar las ideas con palabras

9	Observa las discrepancias, tendencias e interrelaciones de los datos. Observa las similitudes existentes entre una situación actual y cosas que hayan sucedido anteriormente. Constantemente relaciona hechos o situaciones del presente con las del pasado y evita cometer errores ya cometidos.
29	Tiene la capacidad de pensar integral y globalmente. Tiene en su mente un amplio panorama. Utiliza sus conocimientos técnicos sobre situaciones o tendencias anteriores que son diferentes. Aplica y modifica en forma apropiada los conceptos o métodos aprendidos.
24	Organiza sus argumentos y plantea sus discusiones o presentaciones con el fin de relacionar ideas y aspectos, separando lo importante de lo urgente y moviéndose entre lo general y lo particular, y entre lo real y lo abstracto.

No. Ítem	Compromiso Organizacional
1	Hace un esfuerzo activo por adecuarse a la organización, se viste apropiadamente y respeta las normas organizacionales. (Ej: "Aquí, la gente se viste de un modo conservador, así que yo también lo hago"). Busca la información para satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a sus comportamientos.
33	Se muestra dispuesto a ayudar a sus colegas a terminar sus tareas y respeta los deseos de las autoridades. Se siente mal cuando una tarea que era su deber no ha salido bien (Ej.: Me sentí mal y preocupado porque no había funcionado desde el principio, porque ese es mi trabajo, por lo que me pagan para que haga las cosas bien).

13	Entiende y apoya activamente la misión y las metas de la organización. Escoge sus propias actividades y prioridades de modo de cumplir con las necesidades organizacionales. Entiende que debe haber cooperación para lograr los objetivos de mayor escala de la organización. Es una persona que se preocupa por el “que dirán de la empresa” y que sufre con noticias malas de la empresa.
25	Cuando se requiere, coloca las necesidades organizacionales por encima de sus propias necesidades. Hace sacrificios personales para poder cumplir con las necesidades de la organización. Estos sacrificios pueden incluir la identidad profesional, las preferencias y los asuntos familiares del individuo.

No. Ítem	Flexibilidad
10	Reconoce la validez de los puntos de vista de otras personas. Es una persona ágil y organizada que actúa de una manera práctica y versátil.
31	Aplica reglas y procedimientos dependiendo de cada situación individual para lograr los objetivos de mayor escala de la organización. Durante situaciones de emergencia y en la medida en que esto sea necesario, emplea un sustituto para que realice las tareas de sus compañeros de trabajo.
7	Adapta tácticas a cada situación o a la respuesta del otro. Cambia su propia conducta o enfoque inmediato para adecuarse a la situación. Tiene esquemas flexibles, se entiende y se adapta fácilmente a diferentes situaciones y personas.

No. Ítem	Trabajo en Equipo y Cooperación
30	Participa voluntariamente, apoya las decisiones de equipo. Es un “buen jugador de equipo”, hace su parte del trabajo. Tiene buenas relaciones interpersonales y trabaja a gusto con la gente.
26	Mantiene a las personas informadas y actualizadas sobre el proceso grupal. Comparte toda la información relevante y útil. Trabaja cooperativamente con otros aprovechando sus capacidades y competencias. Tiene actitud de servicio para con su equipo de trabajo.
8	Expresa expectativas positivas de las otras personas. Habla en términos positivos de los miembros del equipo. Muestra respeto por las inteligencia de los demás al apelar a la razón.
34	Valora genuinamente la ayuda y experticia de otras personas. Está dispuesto a aprender de los demás (especialmente de sus subordinados). Solicita ideas y opiniones para ayudar a producir decisiones o planes específicos. Invita a todos los miembros del grupo a contribuir en un proceso dado. Da y recibe totalmente retroalimentación, compartiendo en sesiones de reflexión con su equipo.
14	Le da crédito en forma pública a otras personas que se han desempeñado bien. Alienta y le otorga facultades a otros, haciendo que se sientan poderosos e importantes.
27	Actúa para promover un clima amistoso de buena moral y cooperación (hace fiestas y reuniones, crea símbolos de identidad grupal). Protege y promociona la reputación del grupo ante terceros.

No. Ítem	Conciencia Organizacional
35	Reconoce y usa la estructura formal o la jerarquía de una organización, “la cadena de mando”, el poder jerárquico, las normas y reglamentos y los procedimientos operativos.
3	Entiende y usa las estructuras informales (identifica los actores claves y los individuos que influyen sobre las decisiones). Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona en la forma deseada.
39	Reconoce las limitaciones organizacionales implícitas: lo que es y lo que no es cultura corporativa y el lenguaje, que generaría la mejor respuesta. Maneja su lenguaje y sus comportamientos de acuerdo con la cultura organizacional. Es consciente de la imagen institucional que se proyecta a través de él y procura manejar su imagen en función de esto.
17	Entiende, describe (o utiliza) las relaciones de poder y de política existentes dentro de una organización (alianzas, rivalidades). Conoce los planes y programas de la empresa y sus objetivos.
7	Adapta tácticas a cada situación o a la respuesta del otro. Cambia su propia conducta o enfoque inmediato para adecuarse a la situación. Tiene esquemas flexibles, se entiende y se adapta fácilmente a diferentes situaciones y personas.

No. Ítem	Desarrollo de Relaciones
11	Tiene buenas relaciones con su equipo, es una persona apreciada. Goza de credibilidad y capacidad de conciliación.
36	Es reconocido en la organización por su carisma y buenas relaciones. Interactúa sensible y genuinamente con las personas, se expresa fácilmente y le gusta estar en contacto con otras personas manteniendo buenas relaciones (Ej.: Como tengo buenas relaciones con los de esa

	área, cuando necesité alguna información fui y busqué a mis amigos y ellos me la consiguieron, claro que cuando ellos me buscan pues yo les ayudo).
21	Sus relaciones las enfoca en intercambios que le permiten obtener información valiosa para los procesos dentro y fuera de la organización, sabe cómo manejar sus relaciones para obtener la información que desea sin que los demás se sientan utilizados.

No. Ítem	Negociación
4	Conoce el entorno que rodea a la contraparte, sus motivaciones y necesidades y actúa basándose en ellas para obtener un beneficio mutuo.
40	Evalúa y prepara alternativas con la finalidad de anticipar los posibles escenarios que se pueden presentar en la negociación
37	Busca aparte de cerrar el acuerdo, una relación de largo plazo. Es capaz de generar un ambiente de confianza plena.
28	Logra consistentemente acuerdos que claramente están basados en un esquema de ganar/ganar. Su flexibilidad le permite avanzar rápidamente durante una negociación.

No. Ítem	Comunicación
5	Presenta sus ideas de una manera clara y sencilla tanto individualmente como frente a grupos utilizando lenguaje verbal como no verbal de forma adecuada.
20	Presenta ideas complejas de una manera clara y sencilla tanto individualmente como frente a grupos de manera convincente, produciendo un impacto e influenciando las actitudes de los otros.
18	Escucha atentamente a otros y los motiva a emitir sus opiniones aún cuando no esté de acuerdo con ellas.
41	Continuamente da retroalimentación a sus compañeros, jefes y subordinados de manera objetiva, honesta y constructiva manteniendo buenas relaciones.
22	Continuamente solicita retroalimentación de las personas con las que se relaciona tomándola de manera objetiva y con disposición al cambio para mejorar.

No. Ítem	Orientación de Servicio al Cliente
38	Hace un seguimiento de las preguntas, peticiones y quejas de los clientes. Mantiene al cliente informado del progreso de los proyectos (pero no sondea los problemas y asuntos subyacentes del cliente)
15	Asume la responsabilidad de corregir los problemas de servicio al cliente. Corrige estos problemas rápidamente y sin ponerse a la defensiva. Cuando encuentra un problema se preocupa por resolverlo y mantener al cliente satisfecho. (Ej.: Yo les dí mi palabra que los iba atender, yo hablé con la gente, les expliqué y me comprometí con ellos a atenderles y a cumplirles)
19	Se pone totalmente a la disposición, especialmente cuando el cliente está

	pasando por un momento crucial, Ofrece su colaboración para solucionar cualquier inconveniente.
6	Hace intentos concretos para darle más valor al cliente, para de alguna manera mejorar las cosas para el cliente. Expresa expectativas positivas sobre el cliente (Ej.: ellos eran mis clientes y yo propuse y desarrollé el proyecto para evitarles demoras y complicaciones)
16	Busca información en cuanto a las necesidades reales y subyacentes del cliente, más allá de las inicialmente expresadas por éste y las hace coincidir con los productos o servicios disponibles (o hechos a la medida del cliente). Una vez le pregunté si tenía un equipo de nueva tecnología para escucharles y me respondió que no, le mostré, le ofrecí el equipo y se lo vendí).

4.3. Diseño Metodológico

Tanto el diseño como la estrategia de la investigación son en este caso, según su naturaleza: **de Campo**; ya que este estudio se basa en datos primarios obtenidos directamente de la realidad, es decir, la opinión de los encuestados de la presencia o no de cada una de las conductas observables en los líderes de relación.

El aporte de este tipo de investigación reside en que permite al investigador cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido los datos, posibilitando su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad. Esto, en general, garantiza un mayor nivel de confianza para el conjunto de la información obtenida (Sabino, 1980).

4.4. Unidad de Análisis o Población

La unidad de estudio está conformada por la Vicepresidencia de Recursos Humanos y sus clientes internos:

- Líderes de Relación: Coordinadores de Recursos Humanos.
- Clientes Internos: Gerentes.

La selección de los Clientes Internos, Vicepresidentes y Gerentes se realizó a través del cálculo de una muestra aleatoria estratificada, donde se tomaron en cuenta el total de la población de cada una de estas posiciones. En cuanto a los Líderes de Relación se trabajará con la población total.

El universo de los clientes internos consta de 50 personas, las cuales están constituidas por los gerentes de cada área, es decir, están distribuidas en varios estratos, tratándose en este caso de una población finita, por lo que la fórmula estadística que se aplicó para determinar la muestra es la siguiente (Sierra Bravo, 1985).

$$n = (Z^2 * N * p * q) / e^2(N-1) + Z^2 * p * q$$

n = Tamaño de la población

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

e = error de estimación

z = Constante en función del nivel de significación

La constante (Z) es un valor tipificado que está asociado a la probabilidad de que el porcentaje determinado en base a la muestra, sea el de la población.

El error de estimación (e), señala que el porcentaje de la población variará más o menos entre una cierta continuidad por encima y por debajo del porcentaje determinado con base en la muestra.

El valor p y q , se refiere a la probabilidad de que cualquier persona integrante de la población con determinados atributos, pueda ser seccionada o no para participar en este estudio.

Para efecto de nuestro estudio los valores a utilizar son los siguientes.

$$Z = 1,96 \quad N = 50 \quad p = 0,50 \quad q = 0,50 \quad e = 0,05$$

El tamaño de la muestra de los cliente internos es de **18 personas**, y la población total de líderes de relación es de **7 personas**. **Total de la muestra para el estudio: 25 personas.**

4.5. Técnica de recolección de la información

a) Elaboración del instrumento de recolección de datos.

El Instrumento de Recolección de datos (Ver Anexo 1) señala las competencias ideales que debe poseer el Líder de Relación. Esto se realizó con base en afirmaciones conductuales, las cuales pretenden medir o describir cada una de las competencias. Para ello, se utilizaron algunas herramientas o antecedentes, que facilitaran y permitirá la obtención del perfil ideal del Líder de Relación. Estas herramientas se describen a continuación:

- *Diccionario de Competencias de la organización*, el cual fue elaborado hace aproximadamente un año, y que especifica las competencias generales que deben estar presentes en cada uno de los cargos, y que buscan garantizar un mejor desempeño, en todas las áreas y funciones de la organización. Se revisarán las competencias relacionadas y asignadas a los Coordinadores, y se realizará la operacionalización necesaria a cada una de ellas, para llegar a las afirmaciones conductuales, que permitirán establecer con mayor precisión el perfil ideal de competencias.
- *Validación con Jueces Expertos*, una vez conocidas las competencias y los requisitos formales de los cargos que ejercen el rol de liderazgo de relación, se definieron con un juez experto (Vicepresidente de RRHH), las

Competencias Ideales y los Requisitos Formales, que deben poseer los Líderes de Relación.

Con esta metodología, se definieron las Competencias Ideales, a través de las praxis de los jueces expertos y los antecedentes o herramientas (Diccionario de Competencias). Estos expertos tuvieron la tarea de jerarquizar dichas competencias, para posteriormente realizar una comparación con el perfil que se obtuvo de la aplicación del instrumento de recolección de datos. Por ende, se le asignó a cada competencia, un peso relativo o puntaje, de manera tal que el encuestado puede además de seleccionarlas, asignarle un peso, lo cual permitió poder jerarquizarlas para un mejor análisis. A continuación se detalla dicha información:

JERAQUIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS IDEALES POR PARTE DE LOS EXPERTOS

Posición	COMPETENCIAS	Asignación de Porcentaje
1	Pensamiento Analítico	90,00%
2	Flexibilidad	85,00%
3	Negociación	80,00%
4	Comunicación	75,00%
5	Orientación al Servicio al Cliente	75,00%
6	Trabajo en Equipo y Cooperación	70,00%
7	Conciencia Organizacional	65,00%
8	Desarrollo de Relaciones	65,00%
9	Compromiso Organizacional	60,00%
10	Pensamiento Estratégico	50,00%

Con lo que respecta a la escala del instrumento para el presente trabajo, se seleccionó una de actitud de intensidad. En este tipo de escalas se trata de elegir respecto a una pregunta o proposición entre varias respuestas que expresan el grado de aceptación o rechazo de la pregunta o afirmación en cuestión, en formato de tipo Likert de escalas pares (1,2,3,4) de alternativas de respuesta.

Para obtener la validez y confiabilidad del instrumento, se seleccionó una muestra aleatoria, de cada una de las posiciones, cargos y áreas seleccionadas en la organización. La muestra seleccionada para la prueba piloto fue de 12 personas (8 clientes internos y 4 líderes de relación).

El proceso de confiabilidad se llevó a cabo a través del Test y Retest, lo cual consistió en aplicar el instrumento a los mismos evaluados en dos momentos diferentes (21-03 y 28-03), manteniendo las condiciones de la aplicación lo más exactas posibles. Se le solicitó a los evaluados que llenaran nuevamente los cuestionarios considerando la misma muestra anterior (12 personas).

Los datos obtenidos se vaciaron en la Matriz correspondiente, para luego obtener la puntuación de cada una de las competencias, tomando en cuenta la ponderación que les fue asignada por los jueces. Posteriormente los datos de las dos mediciones se procesaron utilizando un Coeficiente de Correlación de Pearson, que según criterios estadísticos permitió establecer el grado de relación entre los dos grupos de datos. (Ver Anexo 2).

Se estableció como criterio empírico de correlación, el valor de 0.80, obteniendo como resultado que en todos los casos considerados, la

correlación que existía entre los datos obtenidos en la primera y la segunda medición eran bastante altos, estando por encima de 0,80. Lo que demuestra que el instrumento elaborado en la presente investigación goza de una alta confiabilidad, medida ésta a través de la prueba Test – Retest.

b) Establecimientos de los Requisitos Formales

El Registro de Información del cargo (R.I.C.), es un instrumento utilizado para levantar todas las exigencias o requisitos formales (grado de instrucción formal, años de experiencia, roles y responsabilidades del cargo, entre otras), que el cargo requiere para su selección y ejecución o desempeño. Se revisó el registro de información de los cargos, que ejercen quienes desempeñan el rol de Líderes de Relación, es decir, Coordinadores de Recursos Humanos. Se realizaron reuniones con la Vicepresidente de Recursos Humanos y los Gerentes de esta área, para determinar los requisitos formales que deben tener los Líderes de Relación. Las primeras reuniones eran tormentas de ideas sobre el funcionamiento de este rol dentro del área de Recursos Humanos, y en los posteriores encuentros se definieron estos requisitos formales quedando los siguiente como los mínimos y fundamentales:

- *Edad: 25-30 años.*
- *Años de Experiencia: mas de 3 años*
- *Grado de Instrucción: Universitario. Preferiblemente Lic. en Relaciones Industriales o carrera a fin.*
- *Conocimiento intermedio del idioma Ingles.*
- *Conocimiento integral de todas las áreas de Recursos Humanos.*

4.6. Procedimiento de la Información recolectada

En este procedimiento se consideraron los siguientes aspectos:

- ✓ En primer lugar, de la información obtenida a través del instrumento de recolección, se obtuvo el perfil ideal del Líder de relación, desde el punto de vista de los clientes internos (Gerentes de las áreas clientes) y de los líderes. Para ello, se agrupó la asignación de porcentajes, y se elaboró un cuadro resumen con las frecuencias relativas de cada una de las conductas. Se calculó el promedio de cada una de las conductas y se procedió a realizar la jerarquización según la frecuencia relativa que se obtuvo, tanto para el grupo de los clientes internos como para los Líderes de Relación.
- ✓ En segundo lugar, se calcularon las medidas de tendencia central (Mediana, Media y Moda), punto máximo y punto mínimo y medidas de variabilidad como la desviación estándar, tanto para la muestra de los clientes como para la de los líderes.
- ✓ En tercer lugar, se elaboró un análisis de brechas, entre el perfil de competencias planteado por los expertos, el de los clientes, y el de los líderes.

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

- ✓ A continuación se presenta el cuadro resumen que sintetiza los porcentajes asignados (en promedio), tanto por los clientes como por los líderes, en comparación con los porcentajes asignados por los expertos.

RESULTADOS DE LA ASIGNACIÓN DE PORCENTAJES DE DE CADA COMPETENCIA

Posición	COMPETENCIAS	EXPERTOS	LIDERES	CLIENTES
1	Pensamiento Analítico	90%	58%	45%
2	Flexibilidad	85%	57%	43%
3	Negociación	80%	50%	53%
4	Comunicación	75%	53%	56%
5	Orientación al Servicio al Cliente	75%	52%	51%
6	Trabajo en Equipo y Cooperación	70%	63%	60%
7	Conciencia Organizacional	65%	55%	47%
8	Desarrollo de Relaciones	65%	66%	60%
9	Compromiso Organizacional	55%	63%	52%
10	Pensamiento Estratégico	55%	63%	60%

Se puede observar, que existe una diferencia relevante en cuanto a los porcentajes asignados por los clientes internos y los líderes en relación a los porcentajes asignados por los jueces expertos, y por ende, la jerarquización de las competencias difiere en ambos casos. Tanto los Clientes Internos como los Líderes de Relación, asignan un porcentaje cercano al que asigna los jueces expertos (Líderes: 66%, Clientes Internos: 60%, Jueces Expertos: 65%), pero su jerarquización de las competencias es totalmente diferente, para los clientes internos, las competencias que ocupan el primer lugar son:

Trabajo en Equipo (60%), Desarrollo de Carrera (60%) y Pensamiento Estratégico (60%); por otro lado, para los Líderes de Relación la competencia que ocupa el primer lugar, es el Desarrollo de Personas (66%).

Existe una diferencia relevante, en cuanto a cuales son las competencias ideales y las que los líderes y clientes clasifican como fundamentales. Tanto para los líderes de relación como para los clientes internos, las últimas cinco competencias son más importantes que las primeras cinco competencias, es decir, no coinciden en cuanto a la jerarquización de las competencias. Aunque coinciden en las tres primeras (Pensamiento Estratégico, Desarrollo de Personas y Trabajo en Equipo y Cooperación), siendo la competencia – Trabajo en equipo y cooperación-, la que ocupa el segundo lugar para ambos grupos.

Por otra parte, la competencia - Conciencia Organizacional-, fue jerarquizada por los Líderes de Relación, en la misma posición que fue jerarquizada por los jueces expertos, la posición número 7. En el siguiente cuadro se puede observar lo planteado anteriormente.

JERARQUIZACIÓN REALIZADA POR LOS LIDERES DE RELACIÓN

Posición	COMPETENCIAS	LIDERES
1	Desarrollo de Relaciones	66%
2	Trabajo en Equipo y Cooperación	63%
3	Pensamiento Estratégico	63%
4	Compromiso Organizacional	63%
5	Pensamiento Analítico	58%
6	Flexibilidad	57%
7	Conciencia Organizacional	55%
8	Comunicación	53%
9	Orientación al Servicio al Cliente	52%
10	Negociación	50%

JERARQUIZACIÓN REALIZADA POR LOS CLIENTES INTERNOS

Posición	COMPETENCIAS	CLIENTES
1	Pensamiento Estratégico	60%
2	Trabajo en Equipo y Cooperación	60%
3	Desarrollo de Relaciones	60%
4	Comunicación	56%
5	Negociación	53%
6	Compromiso Organizacional	52%
7	Orientación al Servicio al Cliente	51%
8	Conciencia Organizacional	47%
9	Pensamiento Analítico	45%
10	Flexibilidad	43%

- ✓ A continuación se detallan los resultados de la muestra (Clientes y Líderes) en cuanto a la medidas de tendencia central utilizadas (Media, Mediana y Moda).

Se puede observar que el 94% de muestra se inclinó hacia la Opción 3: “Exhibe la conducta continuamente”. Siendo esta alternativa de respuesta, la

opción que mas se repite (Moda: 3), y esto se afirma ya que la media de la muestra, es también la opción 3. Por ende para los Cliente internos, las conductas planteadas, son exhibidas continuamente por los lideres de Relación.

MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL DE LOS VALORES OBTENIDOS MEDIANTE EL ANALISIS DE LOS DATOS DE LA MUESTRA		
CLIENTES		
MEDIA	2.64	
MODA	3.00	
MEDIANA	3.00	
MAX	3.00	
MIN	1.00	
DESVIACION ESTANDAR	0.57	
CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA		
	Valor Absoluto	Frecuencia Relativa
Total Muestra	18	100%
Respuesta a la Opción 3	17	94%
Respuesta a la Opción 2	1	6%

En cuanto a la tendencia de la muestra de los lideres, tenemos que el 86% de las personas encuestadas, respondieron la alternativa N° 3 “: ” Exhibe la conducta continuamente”. La moda es igualmente la alternativa N° 3, y la media corresponde a esta misma alternativa.

MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL DE LOS VALORES OBTENIDOS MEDIANTE EL ANALISIS

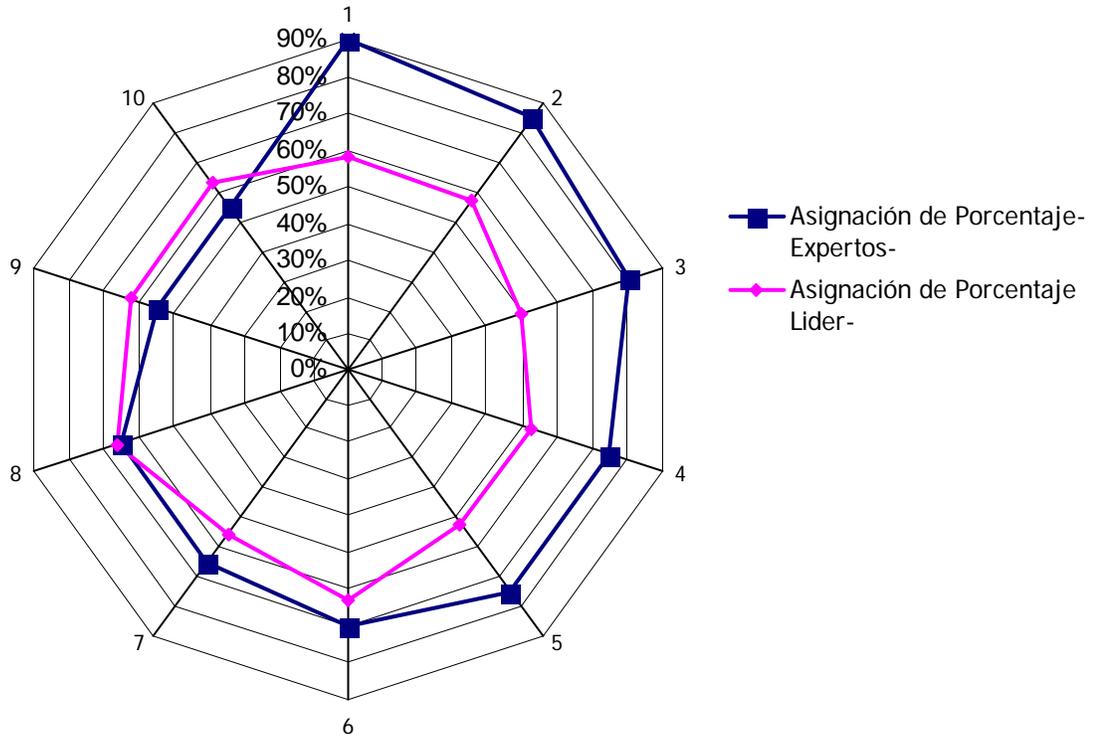
DE LOS DATOS DE LA MUESTRA				
LIDERES				
MEDIA	2.65			
MODA	3.00			
MEDIANA	2.82			
MAX	3.00			
MIN	1.00			
DESVIACION ESTANDAR	0.55			
CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA				
	Valor Absoluto	Frecuencia Relativa		
Total Muestra	7	100%		
Respuesta a la Opción 3	6	86%		
Respuesta a la Opción 2	1	17%		

Podemos decir entonces, que las muestras seleccionadas (Líderes y Clientes internos) , escogieron la Opción N°. 3 : " Exhibe la conducta continuamente".

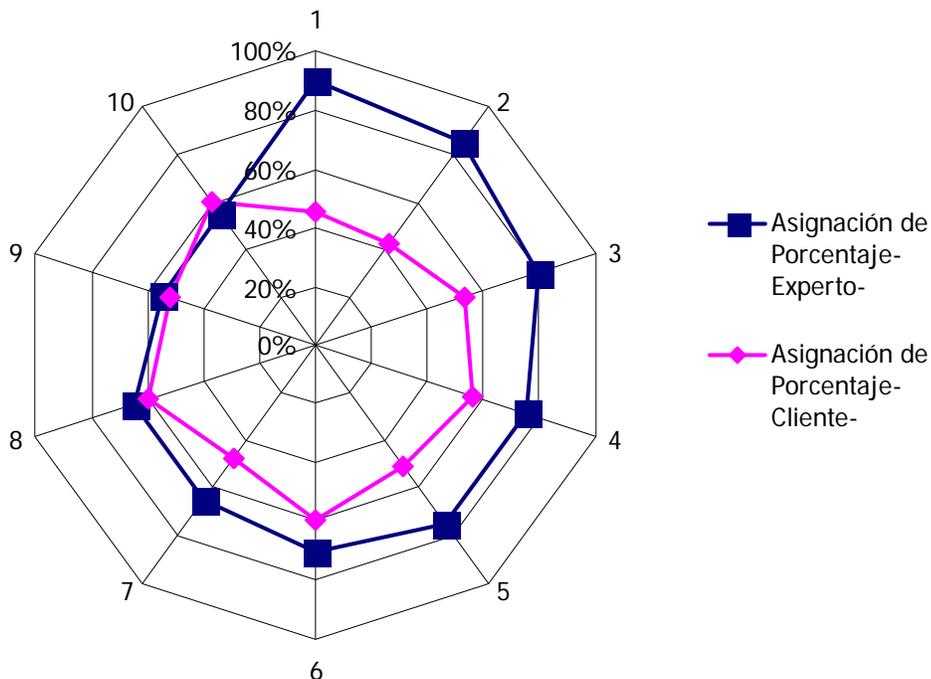
- ✓ En cuanto al Análisis de Brechas, constituye una herramienta que nos ayuda a verificar gráficamente la distancia entre el perfil ideal de competencias que debe poseer el Líder de Relación, y los perfiles establecidos tanto por los propios líderes como por los Clientes Internos. Vemos gráficamente, las distancias entre cada competencia, es decir, a través de la asignación de porcentajes realizados tanto por los expertos, Líderes y Clientes Internos, podemos establecer en que

porcentaje se diferencias una y otra competencia. Seguidamente se muestra el gráfico de los análisis de brechas.

Análisis de Brechas: Expertos - Lideres



Análisis de Brecha: Expertos- Clientes



Este análisis nos permite observar claramente, como en las últimas cinco competencias (Trabajo en equipo y cooperación, conciencia organizacional, desarrollo de personas, compromiso organizacional, compromiso organizacional, pensamiento estratégico), ambos grupos en estudio coinciden tanto en la asignación de porcentajes como en la jeraquización de dichas competencias. Por otro lado, ambos grupos difieren con la opinión de los expertos en cuanto a estos dos aspectos.

**DIFERENCIAS EN PORCENTAJES ENTRE EXPERTOS, LIDERES Y
CLIENTES**

Posición	COMPETENCIAS	EXPERTOS	CLIENTES	Diferencia entre Expertos Lideres	LIDERES	Diferencia entre Expertos Lideres
10	Pensamiento Estratégico	90%	60%	30%	58%	32%
6	Trabajo en Equipo y Cooperación	85%	60%	25%	57%	28%
8	Desarrollo de Relaciones	80%	60%	20%	50%	30%
4	Comunicación	75%	56%	19%	53%	22%
3	Negociación	75%	53%	22%	52%	23%
9	Compromiso Organizacional	70%	52%	18%	63%	7%
5	Orientación al Servicio al Cliente	65%	51%	14%	55%	10%
7	Conciencia Organizacional	65%	47%	18%	66%	-1%
1	Pensamiento Analítico	55%	45%	10%	63%	-8%
2	Flexibilidad	55%	43%	12%	63%	-8%

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- ✓ El instrumento de recolección de información, obtuvo una confiabilidad de 0,80, lo que quiere decir, que es altamente válido y confiable. Esto ayudó a que los resultados fuesen los más precisos para responder a los objetivos planteados: obtener el perfil ideal de competencias del Líder de Relación; y establecer el análisis de brechas, que permitirá la empresa en estudio, establecer planes de desarrollo para las competencias que en magnitud y jerarquía, no han alcanzado el nivel establecido para el perfil ideal de competencias, plateado por los jueces expertos de la organización.

- ✓ Se recomienda que el instrumento elaborada sea utilizado como herramienta primordial en el proceso de selección de los Lideres de Relación

- ✓ Es recomendable que la planificación del plan de desarrollo, sea elaborado con vista a culminar a mediano y largo plazo, de manera tal que sea tomado como un proceso fundamental para el desarrollo profesional dentro de esta organización.

- ✓ Igualmente se recomienda la realización de la misma investigación, para las demás áreas de la organización, lo cual permitiría obtener

tanto el perfil ideal de competencias y las brechas. Esto sería base para elaborar un plan global de desarrollo para la empresa en estudio.

- ✓ Los resultados obtenidos a partir de las muestras en ambos análisis (opinión de los Clientes y los Líderes de Relación) muestran una distribución sesgada hacia la opción 3 “exhibe la conducta continuamente” . Ello indica que ambos grupos coinciden en que los Líderes de Relación, *“exhibe la conducta continuamente”*. Ello está *evidenciado* en un 94% de las veces (clientes) y un 86% (Líderes de Relación).

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

FERNÁNDEZ, CUBEIRO Y DANZIEL (1996). "Las Competencias. Clave para una gestión integrada de Recursos Humanos". Ediciones Deusto, S.A. Bilbao, España.

HAY/McBER. (1992). "Métodos para evaluar la Competencia. Historia y Desarrollo Actual", Compilación: McClelland, D., Spencer L. Y S. Spencer. Boston, USA.

HAY/McBER (1995). Taller "Planificación de Carrera basada en Competencias". Caracas.

HERNÁNDEZ C. Y I. SALAS (1999). "Plan de Sucesión Ejecutiva basado en el Enfoque de Competencias – Caso Entidad Bancaria –". Universidad Católica Andrés Bello. Caracas.

HERNÁNDEZ, R. Y otros (1994). " Metodología de la Investigación". Bogotá . Colombia. Mc Graw-Hill.

KELINGER (1983), "Investigaciones del Comportamiento (técnicas y metodologías)". Editorial Interamericana. México, DF.

NUNNALLY Y BERTEIN (1995), "Teoría Psicométrica". Editorial Mc Graw Hill. México, México.

PERFIL GERENCIAL CONSULTORES, C.A. (1999), "Perfil de la Fuerza de Ventas 2000". Unidad Estratégica Cerveza y Malta de Empresas Polar, Gerencia Nacional de Recursos Humanos. Caracas.

REINSOURCING, C.A (1999), Taller: "Modelo de Competencias Aplicado a la Selección de Recursos Humanos". Caracas.

SABINO, C. (1980). " El Proceso de la Investigación". Argentina. El Cid Editor.

SIERRA BRAVO, R (1985). " Técnica de investigación Social: Teoría y Ejercicios". Madrid. Editorial Paraninfo. Cuarta Edición.

SPENCER Y SPENCER (1993). "Competence at Work. Models for superior perfonance". Editorial Wiley & Sons. Inc. New York, USA.

TESIS DE GRADO: " CONFIABILIDAD Y VALIDEZ DE UN SISTEMA CORPORATIVO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO". AUTORES: Boscan, Lorena y Díaz, Marycarmen, 1985, UCAB.

**CUESTIONARIO DE MEDICIÓN - PERFIL DE COMPETENCIAS DEL
LIDER DE RELACION**

Nombre del Evaluador:

Nombre del Evaluado:

Fecha de la Evaluación:

N°	Conducta	No posee la competencia "1"	La he observado en ocasiones "2"	Exhibe la conducta continuamente "3"
1	Hace un esfuerzo activo por adecuarse a la organización, se viste apropiadamente y respeta las normas organizacionales. (Ej: "Aquí, la gente se viste de un modo conservador, así que yo también lo hago"). Busca la información para satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a sus comportamientos.			
2	Descompone los problemas en listas simples de tareas o actividades. Plantea diferentes formas de analizar el problema			
3	Entiende y usa las estructuras informales (identifica los actores claves y los individuos que influyen sobre las decisiones). Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona en la forma deseada.			
4	Conoce el entorno que rodea a la contraparte, sus motivaciones y necesidades y actúa basándose en ellas para obtener un beneficio mutuo.			
5	Presenta sus ideas de una manera clara y sencilla tanto individualmente como frente a grupos utilizando lenguaje verbal como no verbal de forma adecuada.			
6	Hace intentos concretos para darle más valor al cliente, para de alguna manera mejorar las cosas para el cliente. Expresa expectativas positivas sobre el cliente (Ej.: ellos eran mis clientes y yo propuse y desarrollé el proyecto para evitarles demoras y complicaciones)			
7	Adapta tácticas a cada situación o a la respuesta del otro. Cambia su propia conducta o enfoque inmediato para adecuarse a la situación. Tiene esquemas flexibles, se entiende y se adapta fácilmente a diferentes situaciones y personas.			
8	Expresa expectativas positivas de las otras personas. Habla en términos positivos de los miembros del equipo. Muestra respecto por las inteligencia de los demás al apelar a la razón.			
9	Observa las discrepancias, tendencias e interrelaciones de los datos. Observa las similitudes existentes entre una situación actual y cosas que hayan sucedido anteriormente. Constantemente relaciona hechos o situaciones del presente con las del pasado y evita cometer errores ya cometidos.			

10	Reconoce la validez de los puntos de vista de otras personas. Es una persona ágil y organizada que actúa de una manera práctica y versátil.			
11	Tiene buenas relaciones con su equipo, es una persona apreciada. Goza de credibilidad y capacidad de conciliación.			
12	Analiza las relaciones entre unas pocas partes de un problema o situación . Hace conexiones simples y causales (A causa B), listas, análisis o decisiones basadas en "ventajas y desventajas". Establece prioridades para las tareas en orden de importancia. <u>Analiza e interpreta la información y la sintetiza.</u>			
13	Entiende y apoya activamente la misión y las metas de la organización. Escoge sus propias actividades y prioridades de modo de cumplir con las necesidades organizacionales. Entiende que debe haber cooperación para lograr los objetivos de mayor escala de la organización. Es una persona que se preocupa por el "que dirán de la empresa" y que sufre con noticias malas de la empresa.			
14	Le da crédito en forma pública a otras personas que se han desempeñado bien. Alienta y le otorga facultades a otros, haciendo que se sientan poderosos e importantes.			
15	Asume la responsabilidad de corregir los problemas de servicio al cliente. Corrige estos problemas rápidamente y sin ponerse a la defensiva. Cuando encuentra un problema se preocupa por resolverlo y mantener al cliente satisfecho. (Ej.: Yo les dí mi palabra que los iba atender, yo hablé con la gente, les expliqué y me comprometí con ellos a atenderles y a cumplirles)			
16	Busca información en cuanto a las necesidades reales y subyacentes del cliente, más allá de las inicialmente expresadas por éste y las hace coincidir con los productos o servicios disponibles (o hechos a la medida del cliente) (Ej.: Yo visitaba a un socio todos los meses y cada mes le vendía un compact Disc. Una vez le pregunté si tenía un equipo de nueva tecnología para escucharles y me respondió que no, le mostré, le ofrecí el equipo y se lo vendí).			
17	Entiende, describe (o utiliza) las relaciones de poder y de política existentes dentro de una organización (alianzas, rivalidades). Conoce los planes y programas <u>de la empresa y sus objetivos.</u>			
18	Escucha atentamente a otros y los motiva a emitir sus opiniones aún cuando no esté de acuerdo con ellas.			
19	Se pone totalmente a la disposición, especialmente cuando el cliente está pasando por un momento crucial, Ofrece su colaboración para solucionar cualquier inconveniente.			
20	Presenta ideas complejas de una manera clara y sencilla tanto individualmente como frente a grupos de manera convincente, produciendo un impacto e influenciando las actitudes de los otros.			

21	Sus relaciones las enfoca en intercambios que le permiten obtener información valiosa para los procesos dentro y fuera de la organización, sabe cómo manejar sus relaciones para obtener la información que desea sin que los demás se sientan utilizados.			
22	Continuamente solicita retroalimentación de las personas con las que se relaciona tomándola de manera objetiva y con disposición al cambio para mejorar.			
N°	Conducta	No posee la competencia "1"	La he observado en ocasiones "2"	Exhibe la conducta continuamente "3"
23	Analiza las relaciones entre varias partes de un problema o situación. Descopone de manera sistemática una tarea compleja en partes que pueden ser manejadas. Reconoce varias causas probables de un determinado evento y varias consecuencias de acciones. Generalmente anticipa los obstáculos y piensa con antelación cuáles son los próximos pasos que deberán ser tomadas, Evalua los pro y los contra, prueba alternativas.			
24	Organiza sus argumentos y plantea sus discusiones o presentaciones con el fin de relacionar ideas y aspectos, separando lo importante de lo urgente y moviéndose entre lo general y lo particular, y entre lo real y lo abstracto.			
25	Cuando se requiere, coloca las necesidades organizacionales por encima de sus propias necesidades. Hace sacrificios personales para poder cumplir con las necesidades de la organización. Estos sacrificios pueden incluir la identidad profesional, las preferencias y los asuntos familiares del individuo.			
26	Mantiene a las personas informadas y actualizadas sobre el proceso grupal. Comparte toda la información relevante y útil. Trabaja cooperativamente con otros aprovechando sus capacidades y competencias. Tiene actitud de servicio para con su equipo de trabajo.			
27	Actúa para promover un clima amistoso de buena moral y cooperación (hace fiestas y reuniones, crea símbolos de identidad grupal). Protege y promociona la reputación del grupo ante terceros.			
28	Logra consistentemente acuerdos que claramente están basados en un esquema de ganar/ganar. Su flexibilidad le permite avanzar rápidamente durante una negociación.			
29	Tiene la capacidad de pensar integral y globalmente, tiene en su mente un amplio panorama. Utiliza sus conocimientos técnicos sobre situaciones o tendencias anteriores que son diferentes. Aplica y modifica en forma apropiada los conceptos o métodos aprendidos.			

30	Participa voluntariamente, apoya las decisiones de equipo. Es un "buen jugador de equipo", hace su parte del trabajo. Tiene buenas relaciones interpersonales y trabaja a gusto con la gente.			
31	Aplica reglas y procedimientos dependiendo de cada situación individual para lograr los objetivos de mayor escala de la organización. Durante situaciones de emergencia y en la medida en que esto sea necesario, emplea un sustituto para que realice las tareas de sus compañeros de trabajo.			
32	Utiliza "reglas empíricas", sentido común y experiencias pasadas para identificar los problemas. Tiene facilidad para conectar las ideas con palabras			
33	Se muestra dispuesto a ayudar a sus colegas a terminar sus tareas y respeta los deseos de las autoridades. Se siente mal cuando una tarea que era su deber no ha salido bien (Ej.: Me sentí mal y preocupado porque no había funcionado desde el principio, porque ese es mi trabajo, por lo que me pagan para que haga las cosas bien).			
34	Valora genuinamente la ayuda y experticia de otras personas. Está dispuesto a aprender de los demás (especialmente de sus subordinados). Solicita ideas y opiniones para ayudar a producir decisiones o planes específicos. Invita a todos los miembros del grupo a contribuir en un proceso dado. Da y recibe totalmente retroalimentación, compartiendo en sesiones de reflexión con su equipo.			
35	Reconoce y usa la estructura formal o la jerarquía de una organización, "la cadena de mando", el poder jerárquico, las normas y reglamentos y los procedimientos operativos.			
36	Es reconocido en la organización por su carisma y buenas relaciones. Interactúa sensible y genuinamente con las personas, se expresa fácilmente y le gusta estar en contacto con otras personas manteniendo buenas relaciones (Ej.: Como tengo buenas relaciones con los de esa área, cuando necesité alguna información fui y busqué a mis amigos y ellos me la consiguieron, claro que cuando ellos me buscan pues yo les ayudo).			
37	Busca aparte de cerrar el acuerdo, una relación de largo plazo. Es capaz de generar un ambiente de confianza plena.			
38	Hace un seguimiento de las preguntas, peticiones y quejas de los clientes. Mantiene al cliente informado del progreso de los proyectos (pero no sondea los problemas y asuntos subyacentes del cliente).			
39	Reconoce las limitaciones organizacionales implícitas: lo que es y lo que no es cultura corporativa y el lenguaje, que generaría la mejor respuesta. Maneja su lenguaje y sus comportamientos de acuerdo con la cultura organizacional. Es consciente de la imagen institucional que se proyecta a través de él y procura manejar su imagen en función de esto.			

40	Evalúa y prepara alternativas con la finalidad de anticipar los posibles escenarios que se pueden presentar en la negociación			
41	Continuamente da retroalimentación a sus compañeros, jefes y subordinados de manera objetiva, honesta y constructiva manteniendo buenas relaciones.			

CALCULO DE LA CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Muestra	Competencias	Pre-Test	Post- Test
Cliente	Pensamiento Análítico	23	26
	Pensamiento Estrategico	18	23
	Compromiso Organizacional	22	19
	Flexibilidad	30	30
	Trabajo en Equipo y Cooperación	12	12
	Conciencia Organizacional	20	24
	Desarrollo de Relaciones	25	25
	Negociación	16	16
	Comunicación	14	14
	Orientación de Servicio al cliente	20	24
Lider	Pensamiento Análítico	27	23
	Pensamiento Estrategico	20	20
	Compromiso Organizacional	19	19
	Flexibilidad	27	27
	Trabajo en Equipo y Cooperación	15	15
	Conciencia Organizacional	26	26
	Desarrollo de Relaciones	22	22
	Negociación	24	24
	Comunicación	15	15
	Orientación de Servicio al cliente	20	17

Coefficiente de Pearson	0,88
--------------------------------	-------------