UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

COMPETENCIAS DE ULRICH DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS CURSANTES DE LA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL UNIVERSIDAD SANTA MARIA 2014

Realizado por:

Sara Ramírez

Yenisis Ríos

Profesora guía:

Luisa Cáceres

RESULTADO DEL EXAMEN:

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

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

Nombre:_____Firma:_____

Caracas, _____de _____de_____

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRES BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

COMPETENCIAS DE ULRICH DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS CURSANTES DE LA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL UNIVERSIDAD SANTA MARIA 2014

Tesista: Sara Ramírez

Tesista: Yenisis Ríos

Tutora: Luisa Cáceres

Caracas, Junio 2015

DEDICATORIA

A Dios por darme la fuerza y paciencia para cumplir cada una de mis metas paso a paso.

A mis padres, Gustavo Ramírez y Carmen Prato, por su apoyo incondicional en toda la duración de este largo camino y por brindarme su amor cada día.

A mis hermanas, Auxi y Mariana Ramírez, por siempre estar ahí para tender una mano, a pesar de la distancia física, gracias por estar pendiente.

A Ricardo Barrio, mi compañero de vida, a él gracias por incansable comprensión, por aguantar mis ataques de estrés, mis desalientos y trasnochos.

A mi cuñado Manuel Ríos, por sus consejos para la organización y presentación de este trabajo.

A mis mascotas, Nutella y Layka, por acompañarme cada noche de trabajo y quedarse conmigo hasta la hora de dormir.

A nuestra tutora, Luisa, por guiarnos paso a paso durante este proyecto y aconsejarnos en cada momento.

A Tania Landaeta, por su enorme ayuda en la construcción de este proyecto, por sus consejos, recomendaciones y todas las reuniones que tuvimos.

A Gabriela Flores, por sus consejos al momento de tener dudas en cuanto a cualquier aspecto de este estudio.

A mi amiga Sandra, por tenderme una mano a la hora de cualquier eventualidad.

A mi compañera de tesis, Mariana Ríos, que a pesar de todas las dificultades y obstáculos a lo largo de este camino, pudimos superarlo juntas hasta el final.

A todos, Gracias

Sara Carolina Ramírez Prato

DEDICATORIA

En primer lugar a Dios, a la Virgen y a los Santos a los cuales se les encendieron tantas velitas y se le dedicaron tantas oraciones en bendiciones para este proyecto.

A mis padres Cesar Ríos y Thamara Landaeta quienes dedicaron todos sus esfuerzos, buenos deseos y apoyo incondicional para este logro

En tercer lugar a mi familia, que en medio de su impaciencia por este logro, consiguieron la manera de dar su granito de arena cada uno a su manera. Y pudieron tenderme todas las manos, cuando tan solo sospechaban que las necesitaba

A mi novio Juan por lograr convertirse en el último y más importante eslabón de la motivación para culminar este trabajo, y quien ha dedicado gran cantidad su tiempo en acompañarme en todas largas jornadas que fueron necesarias.

A mi Segunda familia Rojas Cásares, quienes me apoyaron en tiempos difíciles, y me presentaron a Dios como solución.

A los amigos Ana Cecilia, Gabriela, Churi, Saray, Andrés que durante todo este tiempo se han convertido en familia, y no dudaron en aconsejarme siempre para que alcanzara esta meta.

Y muy particularmente a nuestra tutora Luisa Cáceres quien fue guía principal de esta tesis, sin duda alguna.

Por su puesto a mi tía Tania Landaeta que nos ayudó paso a paso en el trabajo, y logro hacerlo con sus consejos más sencillos.

A Gabriela Flores quien nos dirigió en todas las dudas sobre el trabajo de grado, y que supo orientarnos siempre en como complementar nuestro trabajo.

A mi compañera de tesis Sara Ramírez con la que aprendí a complementarme para esta tesis, y ayudo en que alcanzáramos está meta juntas.

Y a los amigos que de una forma u otra quisieron, y lograron estar presente muchas veces en diferentes planos para apoyar este trabajo.

A todos les debo este logro, Gracias.

RECONOCIMIENTOS

Agradecemos a Dios primeramente por permitirnos vivir esta experiencia, poniendo en nuestro camino a todas aquellas personas maravillosas que han contribuido a lo largo de nuestra carrera para que crezcamos como profesionales y personas integrales.

Así mismo, mil gracias infinitas a nuestra Tutora la Profesora Luisa Cáceres, por ser nuestra guía durante esta trayectoria.

De igual forma, les damos las gracias al Profesor Henry Veliz y a la Universidad Santa María, sede El Paraíso, por permitirnos realizar nuestra investigación.

Finalmente, agradecemos a los participantes de la Especialización en Gerencia Empresarial, por regalarnos un poco de su valioso tiempo para ser parte de esta investigación; a nuestras familias por ese apoyo incondicional en estos años; y a cada una de las personas que de alguna manera formaron parte de este trabajo.

INDICE GENERAL

Págs.

INDICE GENERAL ..... **vi**
INDICE DE TABLAS ..... **viii**
INDICE DE FIGURAS ..... **v**
RESUMEN ..... **vi**
CAPITULO I **20**
OBJETIVOS **20**
Objetivo General: 20
Objetivos Específicos: 20
CAPITULO II **21**
MARCO TEÓRICO **21**
3.1) Las Organizaciones 21
3.1.1) Definición de Organización 21
3.1.2) Tipos de Organizaciones 23
3.2) Gerencia 25
3.3) La Gerencia de Hoy 26
3.5) Dave Ulrich 29
3.6) Recursos Humanos 33
3.6.1) Recursos Humanos: Una organización vital 33
3.6.2) Procesos y áreas de Recursos Humanos 35
3.6.3) Áreas y funciones de la Administración de Recursos Humanos Según Idalberto Chiavenato (2010) 36
3.6.4) Subsistemas de Recursos Humanossegún José Urquijo y Josué Bonilla (2010) ... 41
3.6.5) Subsistemas de Recursos Humanossegún Daniel Jiménez 42
3.6.6) Recursos Humanos como ventaja competitiva 42
3.6.7) Competencias Profesionales de la Gestión del Talento Humano 43
3.6.8) Gestión por Competencias 46
3.6.9) Utilidad de las competencias 48
3.6.10) Estudio de las Nuevas Competencias en Recursos Humanos 49
CAPITULO III **52**
MARCO REFERENCIAL **52**

CAPITULO IV **53**
MARCO METODOLÓGICO **53**
5.3) Unidad de análisis. 54
5.4) Tabla I Operacionalización de variables 56
5.5) Instrumento de Recolección de Datos 57
5.6) Técnica de Análisis Descriptivo 58
5.7) Validez 59
5.8) Validación por experto 60
CAPITULO V **64**
ANALISIS DE RESULTADOS **64**
CAPITULO VI **85**
DISCUSION DE RESULTADOS **88**
CAPITULO VII **97**
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES **97**
REFERENCIAS BILIOGRAFICAS **100**
ANEXO A: MATRIZ PARA EL JUICIO DE EXPERTOS-EVALUADOR **102**
ANEXO B: MATRIZ PARA EL JUICIO DE EXPERTOS-EVALUADOR **110**
ANEXO C: MATRIZ PARA EL JUICIO DE EXPERTOS-EVALUADOR **118**
ANEXO D: INSTRUMENTO FINAL **126**

INDICE DE TABLAS

Operacionalización de variables……56

Tabla I -Porcentaje de aciertos……..59

Tabla II –Categorías……...61

Tabla III - Leyenda de entrevistados……...64

Tabla IV - Conocimiento general del concepto de Competencia……65

Tabla V - Competencias necesarias para un Gerente de Recursos Humanos……..65

Tabla VI - Comparación entre las competencias que los Gerentes consideran necesarias para Recursos Humanos y las propuestas por Dave Ulrich……66

Tabla VII – Poseer la competencia……..…67

Posicionador estratégico

Tabla VIII - Conocimiento del término……..……67

Tabla IV - Tendencia a poseer la competencia……..…69

Tabla X - Aplicación y frecuencia de Posicionador Estratégico……69

Tabla XI - Importancia de Posicionador Estratégico……..70

Activista Creíble

Tabla XII - Conocimiento del término Activista Creíble……..70

Tabla XIII - Tendencia de poseer la competencia……..71

Tabla XIV - Aplicación y frecuencia de Activista Creíble……72

Tabla XV - Importancia de Activista Creíble……72

Proponente de la Tecnología

Tabla XVI - Conocimiento del término Proponente de la Tecnología……73

Tabla XVII - Tendencia de poseer la competencia……74

Tabla XVIII - Aplicación y frecuencia de Proponente de la Tecnología……74

Tabla XIX - Importancia de Proponente de la Tecnología……..75

Campeón del Cambio

Tabla XX - Conocimiento del término Campeón del Cambio……75

Tabla XXI - Tendencia de poseer la competencia……..77

Tabla XXII - Aplicación y frecuencia de Campeón del Cambio……77

Tabla XXIII - Importancia de Campeón del Cambio……77

Innovador e Integrador de Recursos Humanos

Tabla XXIV - Conocimiento del término Innovador e Integrador de Recursos Humanos……78

Tabla XXV - Tendencia de poseer la competencia…….....80

Tabla XXVI - Aplicación y frecuencia de Innovador e Integrador de Recursos Humanos…….80

Tabla XXVII - Importancia de Innovador e Integrador de Recursos Humanos…….80

Constructor de Capacidad

Tabla XXVIII - Conocimiento del término Constructor de Capacidad…….81

Tabla XXIX - Tendencia de poseer la competencia……...82

Tabla XXX - Aplicación y frecuencia de Constructor de Capacidad……83

Tabla XXXI - Importancia de Constructor de Capacidad……..83

Tabla XXXII – Comparación entre jerarquización de importancia y aplicación de las competencias……...84

INDICE DE FIGURAS

Pág.

Figura N° 1: Modelo del Iceberg de Spencer y Spencer…….45

RESUMEN

El mundo laboral se ha vuelto exigente en cuanto a los requerimientos que deben poseer los trabajadores, más aún si se trata de un cargo gerencial, como lo es el Gerente de Recursos Humanos quien dedica sus esfuerzos a forjar una relación ganar-ganar entre la empresa y los trabajadores. En este sentido, los gerentes necesitan poseer competencias integrales que les ayuden a lograr los objetivos de la organización. El propósito de este Trabajo de Grado se basó en determinar el conocimiento y percepción de las competencias de los Gerentes de Recursos Humanos, desde la perspectiva de Dave Ulrich, en la Especialización de Gerencia Empresarial de la Universidad Santa María en la sede de El Paraíso. El estudio de Ulrich (2012) describe 6 competencias globales para los Gerentes de Recursos Humanos: Posicionador estratégico, Activista creíble, Constructor de capacidad, Campeón del Cambio, Innovador e integrador de Recursos Humanos y Proponente de la tecnología; la cuales fueron base para la realización de la investigación. La metodología utilizada consistió en un diseño de campo, no experimental de tipo descriptivo. La población definida para este estudio se refiere a la totalidad de los cursantes de la Especialización en Gerencia Empresarial - USM (Paraíso, Caracas), la cual consistió en diez (10) profesionales de diversos sectores empresariales tales como subgerencia, gerencia y supervisión de procesos y procedimientos. Se utilizó la técnica de la entrevista y el instrumento una guión de entrevista, la cual permitió recolectar información precisa sobre el tema. A través de un análisis descriptivo, se logró establecer diferentes rangos de valor, la visión sobre la importancia y la percepción de aplicación de cada una de las competencias. En el análisis de resultados, se determinó que la competencia que más dominan es: Innovador e Integrador de Recursos Humanos y la que menos dominan es la de Posicionador Estratégico. Los resultados del resto de las competencias se encuentran en un nivel intermedio, debido a que éstas fueron variadas, sin destacar ninguna respuesta en particular.

Descriptores: Gerente, Recursos Humanos, Competencias.

INTRODUCCIÓN

Las empresas están en constante evolución, guiadas por un mundo globalizado, en donde la competencia está en continuo crecimiento, y ahora el fin ya no se enfoca únicamente en obtener ganancias y sobrevivir en el mercado; sino que va guiado a innovar, y, para resaltar entre las otras empresas se apoyan por supuesto en el talento humano, que es considerada la fuerza matriz de hoy en día.

Ahora se sabe que las empresas se han preocupado porque sus negocios estén compuestos por talento humano competente, tarea fundamental del Gerente de Recursos Humanos, que se encarga de captar estas personas, y al mismo tiempo mantenerlas aunadas a la misión, visión y al objetivo de la empresa; una labor que podría parecer fácil para aquellos que no conocen la amplitud de las labores, y la responsabilidad que conlleva gerenciar los Recursos Humanos de una empresa.

Entonces el gerente va en la búsqueda de personas con competencias que se adapten a la empresa; pero éste no se queda atrás en el proceso de desarrollar talentos que le permitan dirigir de forma audaz los Recursos Humanos. David Ulrich define las competencias como "los valores, conocimientos, y habilidades que adquieren las personas para obtener buenos resultados", y plantea luego que las competencias para los gerentes de Recursos Humanos son globalizados, por lo que propone en su investigación, "Las nuevas competencias de Recursos Humanos: la asociación empresarial de adentro hacia afuera de RBL Group (Result-Based Leadership o Liderazgo en base a resultados) - 2012", un conjunto de seis competencias que van desde las más utilizadas por los escritores como lo es el famoso liderazgo, y habla también de las menos tomadas en cuenta relacionadas con la tecnología.

El autor presenta seis competencias bastante complejas en contenido que toca los puntos más básicos de la gerencia, pero con fabulosa innovación, enfocado en la búsqueda de una perspectiva más profunda que deja ver los errores más comunes en términos de gerencia, pero al mismo tiempo los más ignorados; y las presenta como guía para hacer eficaz la gerencia de Recursos Humanos.

En este momento, las organizaciones se encuentran en la dinámica de tiempos de cambio, dado que las exigencias cada día se hacen mayores, tanto en el mundo gerencial

como en los ámbitos tecnológico, económico y político, que impactan en los Recursos Humanos, en especial en aquellas organizaciones que viven en incertidumbre de riesgos financieros y el qué hacer con los Recursos Humanos. Por tal razón, la actual realidad competitiva exige a las organizaciones visiones innovadoras de los negocios, y es necesario a los profesionales en Gerencia de Recursos Humanos.

Con el interés de conocer si las competencias de los Gerentes venezolanos para el año 2014, están actualizadas, se observó el conocimiento, la percepción de lo que los gerentes consideran importante de estas competencias y la aplicación que tienen las mismas, a su vez pudiéndose notar qué competencias se consideran esenciales para la gestión de Recursos Humanos según lo que éste propone, utilizando como punto de referencia a los profesionales pertenecientes a la Especialización en Gerencia Empresarial de la Universidad Santa María (USM), El Paraíso, Caracas.

Para este estudio se define como población al conjunto de Gerentes Venezolanos de Recursos Humanos, pertenecientes a diferentes sectores económicos de organizaciones que cursan La Especialización en Gerencial Empresarial de la Universidad Santa María (USM), El Paraíso, Caracas, en el año 2014, escogiéndose además, profesionales especialistas en Recursos Humanos, con experiencia en diferentes subsistemas del área, enfatizándose con conocimientos en evaluación y captación de personal, debido a que éstos están constantemente comprobando las competencias de los trabajadores de la empresa, como los que están por ingresar.

Los gerentes seleccionados como parte de la muestra de este estudio son todos profesionales especialistas con experiencia particular en Captación y Evaluación de Personal, por el interés en que estos estén en continuo contacto con las competencias; así como también en las distintas áreas que la complementan, por lo que son individuos que poseen opiniones autorizadas en la materia y son conocedores de la misma, lo cual permitió el desarrollo de la investigación.

Para lo que se llevó a cabo una entrevista semi-estructurada, que permitió la obtención del conocimiento que poseen los cursantes acerca de las competencias necesarias para el Gerente de Recursos Humanos, destacando la aplicación e importancia del último estudio que fue realizado por Dave Ulrich y el Grupo RBL sobre las competencias de los profesionales del área en el año 2012 presentado en la Conferencia Mundial de Recursos Humanos.

En función a lo expresado anteriormente, el trabajo de investigación de encuentra estructurado de la siguiente manera: en el primer capítulo se expone el Planteamiento del Problema, donde está presente la competitividad, la evolución de la Gerencia y sus responsabilidades o funciones, los cambios que han surgido en Recursos Humanos y su justificación; y los objetivos general y específicos que dan paso al interés de la investigación; luego, en el segundo capítulo se encuentra el marco teórico, destacando las teorías de la Gerencia, competencias y su evolución hasta la actualidad. Un tercer capítulo denominado Marco Referencial donde se expone una breve reseña sobre la Especialización de Gerencia Empresarial y sobre La Universidad Santa María; un cuarto capítulo, desarrolla el marco metodológico, haciendo una descripción de las variables objeto de estudio, el tipo y diseño de la investigación, la población o universo de estudio, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validación por experto y análisis de contenido. El quinto capítulo constituido por el análisis de resultados, por medio de tablas se presenta los datos obtenidos de las entrevistas; en un sexto capítulo llamado discusión de resultados, se procedió a interpretar como su nombre lo indica, los resultados obtenidos. Por último, el séptimo capítulo titulado, conclusiones y recomendaciones, finalmente se le da respuesta a la interrogante de la investigación, y a los objetivos planteados. Adicionalmente, se exponen las referencias bibliográficas para mayor información a los interesados en el tema.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La misión de las organizaciones y empresas comprende un conjunto de conocimientos y destrezas desde los comienzos de la historia de la humanidad, la cual se puede definir como la historia del pensamiento administrativo y gerencial. Durante el siglo XX, el mundo occidental se apoyó en este pensamiento como medio para enfrentar el desafío de la supervivencia (Vélez Bedoya, 2007). Hoy en día esto no es diferente por causa del alto grado de competencia que hay en el mercado, lo que obliga a las empresas a estar en constante cambio para superarse y mantenerse; en este sentido necesita apoyarse en las estrategias gerenciales para lograr cumplir con sus objetivos y metas.

El enfoque de los Recursos Humanos Estratégicos viene dándose en los últimos años del siglo XX, y constituye un cambio originado por la economía, por la necesidad de los negocios. Se observa, de esta manera, que es el mundo de los negocios el que ha influenciado sobre la disciplina de Recursos Humanos. La realidad es que fue necesario que la comunidad de los negocios pensara que "los Recursos Humanos harían la diferencia", para que las compañías estuvieran dispuestas a gastar enormes cantidades de dinero en modificar sus sistemas y subsistemas de Recursos Humanos, e implementar la Gestión por competencias, con el fin de competir en el mercado y ser exitosas. (Alles, Dirección estratégica de Recursos Humanos, 2008)

La última década del segundo milenio fue rica gracias a que se vive un cambio vertiginoso en la disciplina de Recursos Humanos enfocada al talento, con consecuencia en las variaciones de nombre; es así como pasa a denominarse a esta disciplina Capital Humano. Esta idea se fundamenta en dos motivos centrales: enfatizar el concepto de que las personas forman parte del capital de una organización, y buscar así el cambio en la visión de los Recursos Humanos. Igualmente, se puede agregar como motivación, el hecho refiere al reconocimiento del verdadero lugar de las personas, y no sigan siendo consideradas un simple recurso del cual se puede disponer. (Alles, Dirección estratégica de Recursos Humanos, 2008)

La necesidad de competir en este mundo globalizado, ha impulsado cambios en la concepción de los trabajadores; y así ha surgido la Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Este modelo de gestión, es innovador y resulta ser muy bueno para los empleados; sin embargo, no se implementa pensando en los beneficios que pueda representar para ellos, sino en que ayuda a la empresa a ser competitiva en el mercado y mejorar la rentabilidad. Por lo tanto, el rol como especialistas de los temas de Recursos Humanos es resguardar a las personas dentro de un esquema que permita, también, cuidar los resultados de la empresa, buscando siempre el equilibrio de estas dos partes. (Alles, 2008, págs. 15-16).

En el actual mercado laboral, los perfiles son cada vez más exigentes, tanto en conocimientos como en las competencias requeridas; es un mercado altamente profesionalizado. Por esto los gerentes necesitan equiparse con competencias integrales, que le permitan ser profesionales competitivos y responder a las necesidades de la empresa. Es importante resaltar que la competitividad no es nueva, ni como concepto ni como actitud; el hombre es competitivo por naturaleza. Particularmente en la actualidad la competitividad ha adquirido valor estratégico, ya que el mundo ha visto en ella una de sus fuerzas motrices. A nivel mundial, ha habido una creciente preocupación por investigar y precisar los requisitos necesarios para elevar la competitividad de los países, regiones y localidades de manera general, y de las organizaciones y los individuos en lo particular. (Alles, 2008, págs. 45-46)

La competitividad empresarial es una condición que deben alcanzar tanto las organizaciones empresariales como los directores y gerentes. Las organizaciones, cualquiera sea su tipología, se ajustan a una lógica construida a partir de experiencias históricas y concepciones ideológicas del contexto económico, político, cultural y geográfico. De aquí se reconoce la importancia de los Gerentes de Recursos Humanos bien entrenados, de forma que sean capaces de responder a los nuevos retos que se presentan en el día a día. (Vélez Bedoya, 2007)

De todo esto se desprende que la Administración de Recursos Humanos es de suma importancia para los gerentes de todas las áreas, debido a que es la clave para que las organizaciones, públicas o privadas, tengan éxito en su gestión de diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos de la fuerza laboral, facilitándoles el cumplimento de sus funciones de reclutar, seleccionar, diseñar y analizar los cargos,

entrenar, remunerar, ascender, evaluar el desempeño y proteger la seguridad del empleado; de allí que una buena gerencia de Recursos Humanos, aumenta la productividad de las empresas, elevando así su principal recurso, que es el capital humano.

Dave Ulrich presenta una visión de los profesionales de Recursos Humanos como los responsables de entrenar, facilitar, diseñar y entregar las prácticas que aumentan el talento para dar valor a la empresa y garantizar resultados exitosos, por eso durante años ha dedicado sus estudios a investigaciones para lograr profesionales mucho más eficientes, con cierto enfoque en el desarrollo de competencias. Por esta visión de los Recursos Humanos, sus actualizadas investigaciones y su reconocimiento se decidió tomar su estudio como referencia para analizar el conocimiento, la percepción de importancia y la aplicación de las competencias que Dave Ulrich define como básicas para un gerente exitoso.

Ciertamente, hoy en día parece imposible vender una idea como la solución a todos los problemas; grandes escritores e investigadores han buscado formas para presentarlas como la mejor manera, o como únicas, pero bien es sabido que no son más que estilos, del cual se ha escogido el estudio de Dave Ulrich por ser considerado a nivel mundial el "Gurú" de Recursos Humanos, y haber realizado una investigación en el año 2012 acerca de las competencias del área.

El profesor Dave Ulrich, investigador y socio de Results-Based Leadership o Liderazgo con base a resultados, mejor conocido como RBL como se le llamará de ahora en adelante, vienen llevando un estudio desde el año 1987 por medio de cuestionarios, para observar cómo se desarrolla un profesional efectivo en el área de Recursos Humanos, de acuerdo a sus competencias; que para su última investigación en el año 2012, la cual realizó en conjunto con la Escuela Ross de Negocios y socios de la asociación de profesiones en Recursos Humanos; da como resultado seis competencias: Posicionador estratégico, Activista creíble, Constructor de capacidad, Campeón del Cambio, Innovador e integrador de Recursos Humanos.

Una breve reseña de lo que cada una de estas competencias representa para el Grupo RBL y, en los que se plantea que las responsabilidades de los gerentes de Recursos Humanos van más allá del saber para colocarse en consonancia con los retos de la organización son descritas de la siguiente manera:

Posicionador estratégico: se refiere al conocimiento de las tendencias del mercado y traducirlas en decisiones y acciones internas en la organización; con conocimiento de las expectativas de los clientes, se alinean las acciones de la organización para conocer las necesidades de la misma.

Activista creíble: La credibilidad viene cuando los profesionales de Recursos Humanos hacen lo que prometen, construyen relaciones personales de confianza, y pueden así cumplir sus compromisos.

Constructor de capacidad: un profesional de Recursos Humanos efectivo, fusiona habilidades en una organización efectiva y fuerte, ayudando a definir y construir capacidades críticas de la organización. Las capacidades han sido referidas como la cultura, proceso o identidad de la compañía.

Campeón del Cambio: los profesionales de Recursos Humanos ayudan a que el cambio se lleve a cabo a nivel institucional, cambiando patrones, iniciativa, permitiendo que el personal cambie a niveles individuales. Para que el cambio se produzca, se debe iniciar el mismo, lo que conlleva la explicación de por qué es importante, superar la resistencia al cambio, involucrar a los actores claves en el proceso.

Innovador e integrador de Recursos Humanos: los profesionales de Recursos Humanos que son efectivos innovan e integran las prácticas de Recursos Humanos en soluciones unificadas que resuelven los problemas que pueda presentar la organización. Deben conocer los últimos avances en las áreas claves y prácticas de Recursos Humanos, relacionadas al capital Humano, al desarrollo del talento, al desempeño responsable, al diseño de la organización (trabajo en equipo, desarrollo de la organización), y en la comunicación.

Proponente de la tecnología: los profesionales de Recursos Humanos necesitan usar la tecnología para entregar, de manera más eficiente, los sistemas de información del área tales como los beneficios, los procesos de nómina, costos de cuidado a la salud, y otros servicios administrativos; de esta manera la tecnología juega un papel cada vez más importante en el proceso de mejoramiento de las comunicaciones.

La teoría dominante señala que un desarrollo exitoso en el pasado es el mejor indicador del éxito futuro; de allí que las competencias gerenciales son muy diferentes a aquellas que se necesitan para alcanzar el éxito como colaborador individual. (Gallardo Yebra, 2014). En consecuencia al no realizar un adecuado proceso de selección, del Gerente de Recursos Humanos, éste no podrá desempeñarse de manera idónea en su cargo,

no desarrollando las competencias señaladas por Dave Ulrich como fundamentales para lograr el éxito de la empresa; trayendo como consecuencia, situaciones indeseables que llevarían a la desorganización y fraccionamiento de la estructura empresarial, ocasionando pérdidas, tanto monetarias como de capital humano. Algunos de los escenarios a los cuales se enfrentaría son:

- Tener alta rotación de personal o una rotación diferente a la deseada
- Tener un personal insatisfecho y no comprometido con la institución
- Que los empleados piensen que su salario es injusto, produciendo un descuido en sus responsabilidades
- Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel afectando con esto su desempeño(Alles, Dirección estratégica de Recursos Humanos, 2008)

Es de aquí que deriva la importancia de este estudio; se determinará la aplicación en cuanto a las competencias propuestas por Dave Ulrich, motivado a que es la persona más especializada en cuanto al ámbito de Recursos Humanos por sus múltiples estudios donde hace hincapié en las competencias profesionales del área, teniendo una amplia experiencia y conocimiento en cuanto al campo laboral. Es la razón por lo que se toman en cuenta los participantes de la Especialización en Gerencia Empresarial de la USM - El Paraíso, Caracas por encontrarse gerenciando las organizaciones y deben adaptarse a un mundo que está en constante movimiento, y cuya competitividad es cada vez mayor; buscando sobrevivir e ir más allá gracias a la ayuda del talento humano, su mejor y mayor recurso.

En este contexto, se podrá determinar el nivel de actualización que tienen los Gerentes de Recursos Humanos, en cuanto a las competencias necesarias para el actual campo laboral y su aplicación dentro de las organizaciones, debido a las continuas exigencias por lograr los objetivos deseados, ver cómo perciben la importancia de estas competencias en tiempo real y aplicación de las mismas para crear valor dentro de las organizaciones, y así poder comprobar si conocen y aplican de lleno las competencias, así como si la importancia que le dan a las competencias coincide en como las aplican.

Con lo anteriormente planteado, surge la pregunta ¿Cuál es el conocimiento y la percepción de la aplicación e importancia de las competencias de los Gerentes de Recursos Humanos, desde la perspectiva de Dave Ulrich en la Especialización de Gerencia Empresarial de la Universidad Santa María - El Paraíso.

OBJETIVOS

Objetivo General:

- Determinar el conocimiento y percepción de las competencias de los Gerentes de Recursos Humanos, desde la perspectiva de Dave Ulrich, en la Especialización de Gerencia Empresarial de la Universidad Santa María en la sede de El Paraíso, Caracas 2014.

Objetivos Específicos:

- Indagar el conocimiento que poseen los cursantes de la Especialización de Gerencia Empresarial sobre las competencias propuestas por Dave Ulrich.
- Describir la percepción de aplicación de las competencias propuestas por Dave Ulrich en los cursantes de la Especialización en Gerencia Empresarial.
- Analizar la importancia que le dan los cursantes de la Especialización en Gerencia Empresarial sobre las competencias propuestas por Dave Ulrich.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

3.1) Las Organizaciones

3.1.1) Definición de Organización

"Toda agrupación o asociación de personas, para conseguir unos fines comunes siente la necesidad de coordinar sus actividades con el objeto de lograr la máxima eficiencia posible" (Porret Gelabert, 2012, pág. 21). Esa coordinación no se conseguirá sólo con el simple deseo de que eso sea así; será necesario vencer una serie de factores que influyen notoriamente en el desarrollo del comportamiento de las personas y que, consecuentemente, tienen repercusión en el grupo al que pertenecen. Un primer paso será el establecimiento de unos objetivos y aplicar un sistema de coordinación que hará que cada persona, desde la posición que ocupa, colabore para la obtención de ese fin pretendido y no actúe en interés propio, sino en busca de esos fines que persigue la comunidad de miembros que constituyen la organización. Para ello será necesario organizarse, aunque sea de forma muy elemental, pero se tiene en cuenta que la tónica dominante en nuestros días es la complejidad. (Porret Gelabert, 2012)

La organización ha sido imprescindible desde los tiempos más antiguos, desde cuando el ser humano tuvo que hacerlo para cazar, construir, protegerse de sus enemigos, luchar, entre otras.; y esa forma de actuar queda reflejada de una manera muy representativa en el testimonio de las grandes obras monumentales que han permanecido a los largo de los siglos, como las murallas chinas, las pirámides de Egipto, las grandes catedrales, entre otras.; cuyos esfuerzos, tanto físicos como económicos, requirieron de una organización y de unos organizadores.

Sería el desarrollo excepcional y acelerado de las compañías mercantiles en la Revolución Industrial (en los años 60 del siglo XVIII) el que comportaría la utilización de todas las experiencias organizativas que se habían ido desarrollando lentamente a través de

los siglos anteriores, cristalizando mediante una recopilación de principios y conocimientos que se vendría a denominar "organización científica del trabajo", cuyos máximos representantes, modificando, aplicando y perfeccionando esos conocimiento y principios, fueron Taylor, Gantt, Gilbreth, Ford, entre otros.(Porret Gelabert, 2012)

Comparando con la evolución de la humanidad puede afirmarse que es reciente la consideración de la organización como una ciencia; esta tiene una historia muy breve, pues como una ciencia; esta tiene una historia muy breve, pues su aparición tuvo lugar a finales del siglo XVIII en la cual se propagaron, aunque lentamente los métodos y las normas de trabajo emergentes de la organización en forma de pequeños talleres y tiendas comerciales.

Según Porret Gelabert (2012), la organización como estructura se define como "un conjunto de componentes debidamente establecidos para conseguir unos objetivos de acuerdo con un plan previsto", y si se ciñe al concepto de empresa en su aceptación mercantil, podemos definirla como "una comunidad de personas que mediante la utilización de recursos materiales, tecnológicos y financieros realizan tareas asignadas para el beneficio de un fin que es el negocio", de lo cual se desprende de inmediato que para que una organización sea tal, requerirá cuatro componente esenciales:

1) Existencia de unos objetivos.
2) Establecimiento de un plan para conseguir esos objetivos.
3) Necesidad de que existan una serie de entradas o inputs en la organización.
   Estos inputs pueden clasificarse en **a)Información** (sin información, una organización no puede comunicarse, está aislada, no tiene orientación, no sabe lo que le interesa de su entorno, y por lo tanto, necesita recibir información para subsistir y desarrollarse); **b) Energía** (necesita la fuerza que mueva a sus instalaciones y realice el proceso de transformación, aplique la tecnología, etc., pudiendo ser desde la eléctrica hasta la humana) y **c) Materiales** (es imprescindible que tenga entradas de algún material, aunque sea intelectual para transformar y después devolver al entorno).
4) Consecuencia de lo anterior es, en definitiva, el resultado esencialmente perseguido y objeto de su existencia, la generación de unas salidas "outputs" en forma de bienes o servicios que también podemos denominar información, energía y materiales para satisfacer a sus clientes, pero además saldrán rentas para los accionistas o propietarios, retribuciones para sus trabajadores, pagos para sus proveedores, todo ello debidamente transformado, modificado o alterado que lanza a su entorno, influyendo con ello en lo

que le rodea (ambiente externo: sociedad + naturaleza) al mismo tiempo que de forma recíproca es influenciada la organización por ese entorno que interactúa con ella.

El término organización en el sentido de estructura organizativa, sirve para acoger a una enorme variedad de estructuras que son partes importantes en que se compone una organización, con los más variados y complejos objetivos; este es un término más amplio que el de la empresa, aunque por una concepción mercantilista muy arraigada se utiliza frecuentemente como sinónimo. Sin embargo, todo estarán de acuerdo en que un ayuntamiento, un hospital público, un sindicato, un ejército, no son una empresa pero sí una organización.

Por otra parte, si se refiere al otro aspecto de organización, entendido como "un conjunto de actuaciones prácticas", puede entenderse que la acción de *organizar* incluye forzosamente "una serie de conductas, actitudes o proceso sociales mediante los cuales se pretende llegar a unas metas". El hecho de organizar es un instrumento de manejo mediante el cual se efectúan combinaciones de diferentes factores y que para estas se diseñan estructuras que permiten la mayor eficiencia posible. Esta actividad está directamente ligada a la división del trabajo constituida por una serie de áreas de responsabilidad o departamentos, como producción, administración, marketing, Recursos Humanos, compras, etc., según características y tamaño de la empresa, con sus subdivisiones respectivas y en cada una de ellas, tareas concretas o funciones diferenciadas.

3.1.2) Tipos de Organizaciones

Las organizaciones pueden ser de muchas maneras o tipos según su estructuración, pero además por la forma en que se relacionan sus miembros o componentes pueden clasificarse en dos tipos:

- **Formales:** Aquellas que se distinguen por tener una estructura bien definida, con cierta tendencia a la rigidez, la línea de autoridad clara, se rigen por normas preestablecidas y delimitadas, tienen vocación de perduración en el tiempo y sus miembros son plenamente conscientes de estar insertos en ellas. Generalmente se hallan identificadas por organigramas, manuales de funciones, representaciones gráficas, marcas, logotipos, siglas, etc., y son las que se llaman

de trabajo en su sentido más amplio o, dicho de otra manera, como se acostumbra a ver una empresa.

Los elementos que deben coincidir en las organizaciones formales son:

- Un sistema de actividades coordinadas.
- Uno o varios grupos de personas.
- La cooperación para conseguir unos objetivo.
- Una autoridad y liderazgo.

- **Informales:** Aquellas que están escasamente organizadas, poco delimitadas, nacen generalmente de forma espontánea y en buena parte de las ocasiones, no acostumbraban a tener el tiempo previsto de duración, sus miembros, con cierta frecuencia, ni saben que pertenecen a ellas, la comunicación es muy fluida y son muy flexibles. Son las que se llaman de "amistad" o de "relaciones". (Porret Gelabert, 2012, pág. 26)

Siguiendo a Kontz y O'Donnell, existen clase de organizaciones informales de acuerdo a los criterios de los sociólogos, clasificándolas en: a) las que desarrollan grupos familiares o de paisanaje (cuyo objeto principal es la sociabilidad tanto dentro como fuera del trabajo, incluyendo en la comunicación e información de hechos y rumores, y la ayuda mutua para alcanzar una posición mejor); b) las camarillas (tienen una relación cercana al trabajo, son miembros selectos del personal y sienten necesidad de cooperación, manteniéndose juntos con fines de protección y para la aceptación de nuevos miembros. Generalmente exigen determinados requisitos para la admisión de nuevos miembros) y la c) las subcamarillas (incluyen a grupos muy reducidos insertos en camarillas a las cuales al mismo tiempo, en ocasiones, llegan a controlar).

Pero no debe pensarse que una organización informal es algo que no tiene nada que ver con la forma, o que es un polo opuesto. En muchas ocasiones se encuentran dentro de las formales, es decir, que sus miembros ya están inmersos en una formal. Entonces, ¿Por qué en ocasiones nace una informal dentro de formal? Por diversas razones, pero básicamente porque la formal no cubre suficientemente las necesidades que tienen o sienten sus miembros.

La organización informal puede convertirse en formal si los elementos de formalidad van penetrando en ella, al mismo tiempo que la formal puede sucederle a la inversa aunque es menos frecuente que esto último ocurra en la práctica.

3.2) Gerencia

El término Gerencia que hace referencia a "la persona o conjunto de ellas que dirige una organización, que la conduce tanto en lo temas del día a día como en aquellos otros de corto, mediano y largo plazo". Adicionalmente, el término gerencia permite referirse a un determinado puesto dentro de una estructura; por ejemplo: Gerencia General, Gerencial Administrativo-Financiera, Gerencia de Producción, Gerencia de Ventas, Gerencia de Recursos Humanos, solo por citar algunos usos frecuentes. (Alles, 2011, pág. 199)

Gerenciamiento: se refiere a la acción de dirigir un grupo de personas o un proyecto.

Gerente: Persona responsable por la gestión de una organización en su conjunto o de un área o sector. Usualmente se le adiciona al término gerente una palabra que brinda mayor información al respecto.

Ejemplos:

- Gerente General, responsable por la gestión de la organización en su conjunto.
- Gerente de producción, responsable por la gestión de esa área en particular.

Gerente de línea: Ejecutivo que dirige a un grupo de colaboradores en torno a una determinada temática y es responsable de alcanzar determinadas metas organizaciones.

Gerente staff: Ejecutivo cuya función principal es apoyar y asesorar a los gerentes de línea. Puede tener, también, un equipo de colaboradores que realizan en conjunto la ya mencionada función de apoyo. (Alles, 2011, pág. 200)

Existen otros cargos los cuales pueden cumplir con las mismas funciones que un Gerente. Según Mondy & Noe (2010), un Generalista es una persona que puede ser un ejecutivo de Recursos Humanos, un gerente de Recursos Humanos o un no gerente que se ocupa, comúnmente, de sólo una de las cinco áreas funcionales de la administración de Recursos Humanos. Por otro lado están el Ejecutivo, el cual es un gerente de alto nivel que

reporta directamente al director general de una corporación o al jefe de una división importante; y por último, está el Generalista, el cual es una persona que desempeña tareas en diversas áreas relacionadas con los Recursos Humanos.

3.3) La Gerencia de Hoy

Para poder establecer las funciones que debe llevar a cabo el área gerencial y administrativa dentro de una empresa, es importante definir qué significa "Gerenciar".

Según Van Den Berghe (2010), "Gerenciar es hacer que los objetivos en la empresa se logren, a través de los colaboradores que trabajan en ella". Para que se puedan lograr los objetivos que establece la gerencia, se debe cumplir con ciertas actividades o responsabilidades, tales como:

Planear: Implica que el gerente y los directivos proyecten de antemano sus metas y acciones. Para realizar la planeación es necesario tener la visión proyectada de la empresa, llevando a cabo las metas y acciones, hay que poseer un amplio conocimiento acerca de la organización, de las actividades que se realizan en ella, de la competencia, del mercado en general y del medio socioeconómico actual proyectado, en el que opera o planea realizar operaciones la compañía. Por medio de la planeación, la organización garantiza su supervivencia en el futuro. El gerente debe estar muy consciente de todas las fuerzas externas a la empresa, que de una u otra manera influyen en su correcto funcionamiento, y de esta manera establecer las metas y objetivos.

Al diseñar un ambiente para el desempeño eficaz de las personas que trabajan en grupos, la tarea más importante del gerente consiste en verificar que todos comprendan los propósitos y objetivo de cada equipo de trabajo y sus métodos para lograrlos. Para que el esfuerzo del grupo sea eficaz, todos los colaboradores deben conocer los logros que de ellos se espera. (Van Den Berghe, 2010, págs. 81-82)

Organizar: significa que el gerente y los directivos de la empresa coordinen los recursos materiales y humanos con que cuenta la compañía; siendo esta actividad básica, puesto que es la forma para poder alcanzar las metas. "En el medio competitivo en el que hoy desempeñan las empresas, el éxito depende del adecuado manejo que se haga de los recursos". Por medio de éste, la compañía puede mantener costos bajos y productos de

excelente calidad que le permitan conservar su competitividad frente a otras organizaciones y garantizar su supervivencia.

> La estructura de una organización deberá diseñarse para que aclare los cargos y su jerarquía en la organización, las obligaciones y la responsabilidad por los resultados, para eliminar los obstáculos de desempeño ocasionados por la confusión e incertidumbre de la asignación, y para proporcionar redes de toma de decisiones y comunicaciones que reflejen y apoyen lo objetivos de la empresa. (Van Den Berghe, 2010, pág. 90)

Coordinar: En la empresa la coordinación la efectúa el gerente, para facilitar su funcionamiento y mejorar su operatividad, estableciendo una mejor forma de trabajar y una armonía e integración entre sus subalternos. La coordinación se realiza con el fin de que los participantes conozcan las actividades y las funciones que desempeñan sus compañeros, para poder analizar y resolver, en una forma asociada, los problemas que se presentan.

"Se da así una solución integral comunitaria en aras de lograr una cooperación entre los participantes, teniendo en cuenta que la empresa es un ente único, cuyas estrategias y tácticas deben ser analizadas de forma integral, para de esa forma trabajar como un solo equipo, propendiendo por una armonía y por mejores resultados para la compañía". (Van Den Berghe, 2010, pág. 92)

La coordinación comienza desde la adecuada selección, reclutamiento, entrenamiento y desarrollo operativo del personal, para así poder cumplir con las funciones específicas dentro de la estructura organizacional de la empresa. Para lograr una apropiada coordinación, cada una de las personas que participan en él debe conocer las funciones de los demás y las tareas o actividades actuales. Por tanto se logra una integración de los requerimientos y necesidades futuras de la empresa; así, cuando ésta crezca, no sufrirá traumas o tropiezos en sus operaciones normales. (Van Den Berghe, 2010, pág. 92)

Dirigir: Es la forma cómo la gerencia y los administradores lideran e influyen en sus subordinados, haciendo que se efectúen las tareas asignadas dentro de la empresa. Adicionalmente, el gerente debe promover la creación de una atmósfera adecuada, y de esta forma ayudar a que los empleados logren una mayor productividad en la realización de sus actividades. La función gerencial de dirección comprende el proceso de influir en las

personas que contribuyan a las metas del equipo de trabajo y, por ende, de la organización. (Van Den Berghe, 2010, pág. 94)

Controlar: Esta actividad busca que los gerentes se aseguren de que la empresa siga el camino planteado con antelación. Es muy importante tener en cuenta que los gerentes deben utilizar todos los recursos que estén a su disposición para poder lograr las metas establecidas. La gerencia trabaja con la capacidad de producir lo nuevo y hacer las mejores inversiones; sin esta capacidad es imposible administrar el entorno empresarial. A la gerencia le corresponde tomar decisiones para operar y administrar los planes de la empresa.(Van Den Berghe, 2010, pág. 97)

3.4) La Gerencia del futuro

Debido a la globalización de la economía, a la apertura económica y a la facilidad de consecución de nuevos mercados internaciones, la tendencia de los negocios es la de lograr uniones y convenios entre empresas, "*jointventures"* (aventuras compartidas), franquicias y la capitalización mediante la venta de acciones, o cediendo una participación de la empresa a nuevos propietarios, creando corporaciones, sociedades anónimas, cooperativas, franquicias o uniones y la adquisición por participación en otras empresas nacionales o internacionales. Con este planteamiento se logran varias ventajas, tales como: facilidad para capitalizarse y crecer, facilidad para lograr préstamos con bajo financiamiento; intereses comunes (las cooperativas); disminución en los costos operacionales debido a las economías a escala; reducción en el pago de impuestos, aprovechamiento de mercados, tecnología, procesos y procedimientos provenientes de la experiencia y "*goodwill" d*e los nuevos socios, como es el caso de los "*jointventure"* o de las franquicias. (Van Den Berghe, 2010, págs. 103-104)

La tendencia de los negocios es la de hacer fusiones o adquisiciones parciales entre compañías del mismo o de diferentes países en productos iguales, similares o complementarios. Esas fusiones se realizan para bajar los costos de transporte y de producción, por las economías de escala, para aumentar la cobertura, facilitar la penetración y apertura de nuevos mercados, o para consolidarse y competir más exitosamente, facilitando la diversificación de sus negocios hacia otros países, logrando muchas veces dar un mejor y más oportuno servicio o para bajar los precios al consumidor final, logrando así ampliar el porcentaje de participación del mercado. De esta manera se puede demostrar que las competencias no se para atacarlas sino para aprovecharlas y

ayudarse mutuamente, mediante fusiones, adquisiciones u operaciones de mercadeo, producción o investigación conjuntas.(Van Den Berghe, 2010)

3.5) Dave Ulrich

Dave Ulrich es el profesor Rensis Likert en la Escuela de Negocios Ross de la Universidad de Michigan y un socio en el Grupo RBL (Results-Based Leadership o Liderazgo con base en resultados) consta de una firma de consultoría enfocada en ayudar a las organizaciones y líderes ofrecen valor. Estudia cómo las organizaciones pueden llegar a construir capacidades de liderazgo, velocidad, aprendizaje, rendición de cuentas, y del talento mediante el aprovechamiento de los Recursos Humanos. Él ha ayudado a generar una distinción en las bases de datos que evalúan la alineación entre las estrategias, capacidades de organización, prácticas de Recursos Humanos, las competencias, los clientes y los resultados de los inversores.

Ha publicado más de 200 artículos y capítulos de libros y más de 25 libros. Ha sido consultor y ha hecho la investigación con más de la mitad de las empresas *Fortune* 200. Editó Gestión de Recursos Humanos 1990-1999, sirvió en la Junta Editorial del 4 *Journals*, en el Consejo de Administración para Herman Miller, y de la Junta de Síndicos de la Universidad de Virginia del Sur, y es miembro de la Academia Nacional de Recursos Humanos. Los honores incluyen:

2014

- Ocupa el primer puesto de altavoces en Gestión / Negocio por *Speaking.com*
- Discurso de graduación de la Universidad de Michigan *Ross School of Business*

2013

- *Lifetime* Premio al Liderazgo desde el Foro de Liderazgo en *SilverBay*
- Listado de *Thinkers* 50 como una gestión líder de pensamiento

2012

- *Lifetime Achievement Award* de la revista HR por ser el “Padre de los Recursos Humanos Modernos”

2011

- Ocupa primer puesto más influyente líder de opinión internacional en Recursos Humanos por la revista HR

- Listado de *Thinkers* 50 como una gestión líder de pensamiento
- Clasificado en el Top 100 líderes del pensamiento en el comportamiento digno de confianza Liderazgo

2010

- Premio Nobel Coloquios para el Liderazgo en la Empresa y Pensamiento Económico
- *LifeFellowship* en el Instituto de los Recursos Humanos de Australia (AHRI)
- Ocupa el puesto # 1 más influyente líder de opinión internacional en Recursos Humanos por la revista HR
- Premio *Kirk Englehardt* Ejemplar Ética Empresarial de *Utah Valley University*
- ¿Por qué de trabajo (en coautoría con Wendy Ulrich) fue la # 1 bestseller de *Wall Street Journal* y EE.UU. Hoy en día

2009

- Listado de *Thinkers* 50 como una gestión líder de pensamiento
- Ocupa el puesto # 1 persona más influyente en Recursos Humanos por la revista HR

2008

- Ocupa el puesto # 1 persona más influyente en Recursos Humanos por la revista HR

2007

- *Lifetime Achievement Award* de la Sociedad Americana de Capacitación y Desarrollo (ASTD)
- Doctor Honoris Causa por la Universidad de Abertey, en Dundee Escocia

2006

- Clasificado con el Nº 1 persona más influyente en Recursos Humanos por la revista HR en la votación por los pensadores influyentes de RRHH
- *Dyer Distinguished Alumni Award* de la Universidad Brigham Young, *Marriott School of Management*

2005

- Ocupa el puesto # 2 gurú de la gestión por *Executiv eExcellence*

- Nombrada por la revista *Fast Company* como uno de los 10 pensadores más innovadores y creativos de 2005

2002-2005

- Presidente, Canadá Montreal Misión, Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días

2001

- Ocupa el puesto # 1 Educador Gestión y Gurú por *Business Week*

2000

- Premio a la trayectoria de la Federación Mundial de Administración de Personal
- Listado de Forbes como uno de "cinco principales del mundo" coaches de negocios

1998

- Sociedad para la adjudicación de Gestión de Recursos Humanos para la Excelencia Profesional para las contribuciones de toda la vida.
- Sus logros adjudicados (PRO) de la Asociación Internacional de Contratación Corporativa y Profesional, y la Asociación de Gestión de Empleo

1997

- Warner W. Stockberger *Lifetime Achievement Award* de la Asociación Internacional de Administración de Personal

Últimos libros de Ulrich:

- HR - Fuera de los Recursos Humanos en Competencias globales de RRHH - 2012
- Liderazgo - Sostenibilidad de Liderazgo - 2013
- El liderazgo en Asia y el Pacífico – 2010
- Organización - ¿Por qué de Trabajo - 2010
- Acelerador de Talento - 2013

Fuente: (Ulrich, The RBL Group)

Su enfoque profesional ha abordado cuestiones sobre cómo las organizaciones agregan valor a los clientes y los inversores a través de liderazgo y prácticas estratégicas de Recursos Humanos. En esta área, junto a sus colegas Wayne Brockbank y Jon Younger, ha trabajado para redefinir y actualizar los Recursos Humanos, igualmente ha articulado cómo

la organización de Recursos Humanos moderna puede ser organizada en servicios compartidos, centros de expertos y socios comerciales.

Además ha realizado investigaciones en más de 40.000 encuestados sobre las competencias requeridas codirigida para los profesionales de Recursos Humanos con éxito, además, ha ayudado a dar forma de pensar sobre la manera de transformar las prácticas de Recursos Humanos para que estén alineados con las necesidades del cliente integrándose en torno a la capacidad de organización. En el área de liderazgo, ha trabajado centrarse en los resultados de un liderazgo efectivo; también han demostrado cómo el liderazgo aumentará cuota de clientes mediante la creación de un sello de liderazgo dentro de la empresa.

Su trabajo también muestra que la inversión en el liderazgo incrementará el valor del accionista, integrando la espesura de los modelos de competencias en una visión unificada de liderazgo, proponiendo un examen a través de los ojos y las expectativas de los inversores.

Los últimos veinte años han supuesto un giro radical en muchas profesiones. Han cambiado métodos y actividades de trabajo, y cómo consecuencia, también el tipo de perfil profesional necesario para realizarlas con éxito. En el caso de Recursos Humanos esa evolución ha quedado documentada en el denominado Estudio de Competencias de Recursos Humanos, o HRCS en sus siglas en inglés. A través de evaluación 360º el grupo de investigación de Dave Ulrich de la Universidad de Michigan, lleva 20 años indagando cuales son las características de un buen profesional de Recursos Humanos.

Cada 5 años realizan una oleada de encuestas y se analizan los miles de respuestas acumuladas para ver qué puntuaciones correlacionan entre sí para extraer patrones similares. De ese modo se identifican las competencias, la combinación de habilidades, conocimientos y valores, que explican la diferencia de resultados entre dos personas en un mismo puesto.

La última oleada del estudio se realizó en el año 2012 y constituye por tanto el modelo más reciente de competencias de la función. Se han recogido un total de 20.000 mil respuestas, han participado tanto universidades como centros de Estados Unidos, Europa y Asia. Todo el análisis de resultados está recogido en el libro HR Competencies y contempla 6 competencias frente al modelo original de sólo 3 competencias de 1987.

(Brockbank, Ulrich, Ulrich, & Younger, 2012). Cabe destacar que en Venezuela no se han realizado estudios sobre esta investigación hasta los momentos, por lo cual puede servir de base para futuros trabajos.

Los Recursos Humanos han venido viviendo una transformación desde hace unos años, y ésta no se detuvo e incluso se aceleró. La misma tiene que ver con que los temas de RRHH son cada vez más centrales respecto del éxito del negocio. En el pasado reciente a esto se lo llamaba Ejecución de Estrategia, Capacidad de Organización, Cuadro de Mando integral, Valor Intangible del Mercado. (Inoue, 2012)

Tanto las prácticas de RRHH, como los profesionales y los departamentos parecen tener más protagonismo de lo que han tenido hasta ahora. Antes, exigíamos que los RRHH debieran participar activamente; ahora existe ese protagonismo. Esta transformación de alto impacto para los RRHH se ha venido concretando, e incluso se aceleró gracias a la tecnología, las condiciones demográficas, la competitividad y los cambios globales que afectan al mundo del trabajo. (Inoue, 2012)

Para Ulrich, los Recursos Humanos refieren a la función del departamento ya que deben centrarse más en lo que aporta su trabajo que en hacer mejor su trabajo. Las prácticas de Recursos Humanos han de enriquecer la función de esta área, en la cual se debe comenzar por actuar con profesionalidad. Actualmente, ha sido diseñada para hacer que sus empleados sean más competitivos, dominar tanto la teoría como la práctica, desempeñarse en su trabajo en términos financieros, agregar valor y no reducir costos, ayudar a comprometer a los empleados y administrar las políticas y dar apoyo. (Ulrich, Recursos Humanos Champions, 2010, págs. 45-47)

3.6) Recursos Humanos

3.6.1) Recursos Humanos: Una organización vital

Una de las prioridades fundamentales de la gestión de Recursos Humanos, durante parte del siglo XX, ha sido la reducción y asignación del trabajo del individuo a una unidad de trabajo pequeña, estructurada de manera rígida, y con unos resultados claros en relación con los costos; no dando posibilidades al individuo para mostrar su iniciativa. Las personas que ocupaban los puestos de Recursos Humanos tenían títulos tales como “asistente de personal” o “empleador de personal”, por lo cual ocupaban cargos de segunda línea en las

organizaciones, sus deberes eran un poco limitados y generalmente eran destinados a tratar con cosas tales como: el 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 teniendo, hasta hace un tiempo, muy poca estima en las organizaciones, por ser considerado como un costo para la organización y no como un recurso importante, dando esto como resultado que su posición jerárquica dentro de las organizaciones, por lo general, estuviese cerca del punto más bajo de las mismas. El departamento de Recursos Humanos ha evolucionado en el rol que desempeña; como consecuencia de entender 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 retos que surgen continuamente en el contexto global, por la introducción y evolución continua de nuevas tecnologías, las cuales están acompañadas con nuevas formas de trabajo, cuyo resultado ha sido uno de los mayores cambios registrados en los negocios en años recientes.

La tecnología ha hecho del mundo un lugar más pequeño, cercano y más rápido; la informática, las ideas y las imágenes tienen un gran viajando rápidamente por todo el mundo. Los gerentes y profesionales de RR.HH. responsables de la redefinición del trabajo en sus organizaciones, “deben descubrir la forma de convertir la tecnología en una parte viable y productiva del ámbito laboral. Deben adelantarse al devenir de la información y aprender a maximizar su uso para lograr resultados en los negocios”. (Ulrich, Recursos Humanos Champions, 2010)

Según Michael E. Porter (1987) “la apertura de los países a una economía global obliga a nuestras organizaciones 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 la eficiencia con las que se producen. En particular, la mayor o menos 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 organizaciones, 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 organizaciones y del país, y por ello se afirma que el recurso humano es el factor más importante de la empresa, es su principal capital" (Páez, 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.(Páez, 1992). Todas estas funciones deben procurar el logro de ciertos objetivos: una estructura administrativa eficiente, que cuente con una buena satisfacción en el trabajo, oportunidades equitativas de progreso para los trabajadores, entre otras cosas.

Teniendo en cuenta que estas funciones y objetivos deben estar alineados con las necesidades y con la estrategia global de la organización, "… los profesionales de RR.HH deben centrarse más en lo que aporta su trabajo que en hacer mejor su trabajo. Deben expresar su rol en términos de valor agregado". (Ulrich, pág. 45, 2010).

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

3.6.2) Procesos y áreas 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 organizacional motivador, que provea, de manera beneficiosa 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.

La Administración de Recursos Humanos depende de las características, internas y externas, que presenta cada empresa en particular, es decir, posee reglas altamente adaptables, flexibles y sujetas a un desarrollo dinámico dependiendo de cada organización.

El sistema administrativo del área de Recursos Humanos tiene por objeto aplicar, mantener, controlar y desarrollar el personal al servicio de la organización; de manera que contribuya a alcanzar y 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 exclusiva.

3.6.3) Áreas y funciones de la Administración de Recursos Humanos Según Idalberto Chiavenato (2010)

- **Reclutamiento de Personal:**

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener información a través de procedimientos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no a la organización.

> Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo, es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas. Es así como las fuentes de Recursos Humanos son denominadas fuentes de reclutamiento, ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento. La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos, es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización. (Chiavenato, 2010)

- **Selección**

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo, como la determinación de a quién deberá contratarse. El reclutamiento y selección de RRHH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso. (Chiavenato, 2010)

Puede definirse la selección de RRHH como la escogencia del hombre apropiado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- La adecuación del hombre al cargo.
- La eficiencia del hombre al cargo.

Por otro lado, la atracción, selección e incorporación de personas: la atracción de las personas adecuadas, una buena selección, de tipo profesional y aplicando las pruebas más convenientes en cada caso, así como un adecuado proceso de incorporación, son acciones que definirán un buen inicio de la relación laboral de un buen empleado.

- **Diseño, descripción y análisis de cargos**

La descripción de cargos es una relación escrita, la cual define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo: proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace. "Puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos". Es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y qué lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos, es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo. (Chiavenato, 2010)

- **Evaluación de Desempeño**

Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. El procedimiento para evaluar el personal se denomina "evaluación de desempeño", y generalmente, se elabora a partir de programas formales de evaluación que están basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo. Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. (Chiavenato, 2010)

Existen varios tipos de evaluación, y uno de ellos es la evaluación de retroalimentación de 360 grados, la cual es un método que incluye reactivos de múltiples niveles dentro de la empresa, así como fuentes externas. En este método, todas las personas que se relacionan con el empleado evaluado, tales como directivos, el empleado mismo, supervisores, subordinados, colegas, clientes internos o externos, le asignan una calificación.

Entre las empresas que usan esta retroalimentación, lo hacen con el propósito de proporcionar evaluaciones para usos convencionales. Sin embargo, para otras empresas, este proceso se aplica estrictamente para el desarrollo de empleados y sólo los gerentes evaluados ven la retroalimentación. A diferencia de los enfoques tradicionales, este método se centra en las habilidades necesarias a través de los límites organizacionales. Además, al compartir la responsabilidad de la evaluación entre varias personas, muchos de los errores comunes de evaluación se pueden reducir o eliminar. (Mondy & Noe, 2010)

El método proporciona una medida más objetiva del desempeño de una persona. La inclusión de la perspectiva de múltiples fuentes da como resultado un punto de vista más amplio del desempeño del empleado y minimiza tendencias que surgen de puntos de vistas limitados del comportamiento. El desarrollo personal, que es esencial en el lugar de trabajo, requiere de una retroalimentación adecuada, honesta, bien planteada y específica.

Además, tener múltiples evaluadores hace que el proceso se pueda defender legalmente. Sin embargo, es importante que todas las partes conozcan los criterios de evaluación, los métodos para reunir y resumir retroalimentación y el uso que se le dará. Esta participación es fundamental para garantizar el apoyo y de interés con el proceso de retroalimentación. (Mondy & Noe, 2010)

La evaluación del desempeño (ED) “es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos”. Aunque la evaluación del desempeño es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la ED en las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, una evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos. (Mondy & Noe, 2010)

La gestión del desempeño consiste en todos los procesos organizacionales determinan qué tan bien se desempeñan los empleados, equipos, y finalmente, la organización. Cada función de RRHH contribuye a este desempeño. El proceso, la planeación de RRHH, el reclutamiento y la selección de personal, C y D, la planeación, el desarrollo de carrera y programas de compensación. (Mondy & Noe, 2010, p. 152)

- **Compensación**

Está dada por el salario, cuya función es dar una remuneración, adecuada por el servicio prestado correspondiente, en valor monetario al empleado. (Chiavenato, 2010)

- **Beneficios Sociales**

"Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las organizaciones ofrecen a sus empleados", los cuales pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa. Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrar esfuerzos y preocupaciones a sus empleados. (Chiavenato, 2010)

- **Higiene y Seguridad**

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar las condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, “la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad”.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de

trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo. (Chiavenato, 2010)

- **Entrenamiento y Desarrollo**

Es el área que se encarga de capacitar, en un corto plazo, a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también de suministrarles los programas que enriquecen su desempeño laboral, obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que, por medio de estos programas, se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la habilidad de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo. (Chiavenato, 2010)

- **Relaciones Laborales**

Se basa en la política de la organización frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados, cuyo objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente. (Chiavenato, 2010)

- **Desarrollo Organizacional**

"EL DO se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total"; su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones. (Chiavenato, 2010)

- **Base de datos y sistemas de Información**

"El concepto Sistema de Información Gerencial (SIG) se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información". Su función es recolectar, almacenar y divulgar información de modo que los gerentes involucrados puedan tomar

decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados. (Chiavenato, 2010)

- **Auditoría**

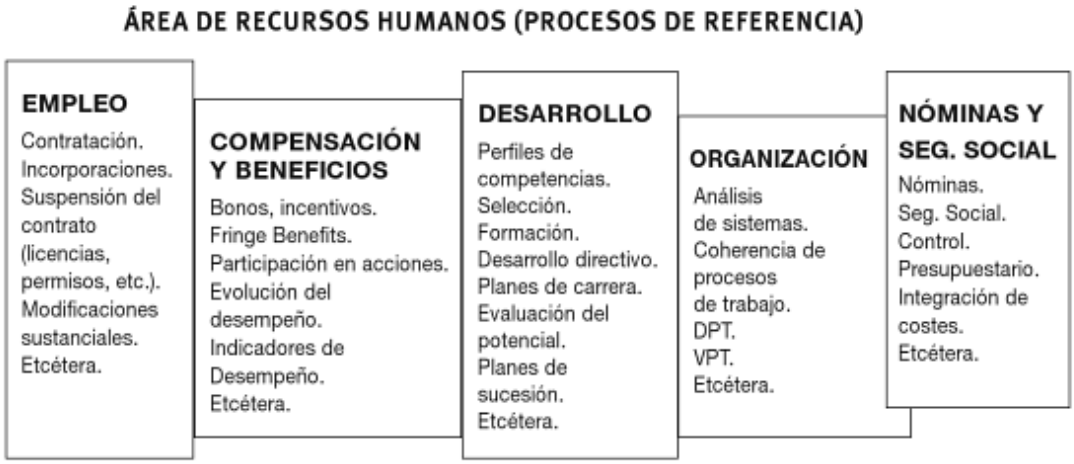
Se puede definir "como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse." (Chiavenato, 2010)

3.6.4) Subsistemas de Recursos Humanos según José Urquijo y Josué Bonilla (2010)

En el sistema de relaciones de personal (o de recursos humanos), se distinguen varios subsistemas:

- Subsistema de integración o empleo: pasantías, inducción, reclutamiento, selección, colocación o contratación y empleo.
- Subsistema de desarrollo de personal: capacitación, adiestramiento, formación, estudio de potencial, promociones y meritocracia.
- Subsistema de higiene, seguridad industrial y ambiente: se ubican los comités paritarios, los servicios preventivos y de protección, la ecología, etc.
- Subsistema de información y comunicación: se ubica la informática de recursos humanos, las publicaciones, el desarrollo del liderazgo, la dinámica de grupos, etc. (Bonilla & Urquijo, 2008)

3.6.5) Subsistemas de Recursos Humanos según Daniel Jiménez



(Fuente: (Jiménes, 2011)

3.6.6) Recursos Humanos como ventaja competitiva

Ser competitivo demanda, por parte de la organización, aspectos tales como calidad, productividad, orientación al cliente, velocidad de respuesta, tecnología de vanguardia, implantación de programas de mejoramiento continuo, entre otros, para sobrevivir en el contexto actual y asegurarse una gestión exitosa; por esto 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, que incluyen 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.

La perspectiva de la competitividad está cambiando, y se necesitan nuevos modelos para poder manejar los desafíos que se presenta en el futuro. Estas respuestas revelan una nueva realidad competitiva la cual exige contar con capacidades que permitirán a las organizaciones servir mejor a sus clientes y diferenciarse de sus competidores.(Ulrich, Recursos Humanos Champions, 2010)

En la actualidad, las organizaciones manejan Recursos Humanos como una fuente valiosa para lograr ventajas competitivas. El capital humano ha pasado a ser considerado el principal activo de la organización y, como tal, ésta se preocupa por su contratación, retención, formación, desarrollo continuo y utilización adecuada, ya que 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, implementando estrategias innovadoras, rediseñando las estructuras, se ha concretado la reingeniería de los procesos y e 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 organizaciones tanto nacionales como internacionales, 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 las organizaciones en un ambiente de cambio continuo.

Actualmente, la Dirección de Recursos Humanos es una preocupación primordial de cualquier director de toda organización; siendo así de manera ideal, los profesionales de Recursos Humanos y otros profesionales 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 destreza en los aspectos técnicos y teóricos de su área e interactuar de manera productiva con los empleados.

3.6.7) Competencias Profesionales de la Gestión del Talento Humano

Existen diferentes significados para el concepto de Competencias, de esta manera se puede clarificar los términos para familiarizarse con las mismas, al igual que tomar posición frente a ellos evitando diversas interpretaciones. El término “competencia” hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que

generan un desempeño exitoso en nuestro puesto de trabajo. (Alles, Diccionario de términos Recursos Humanos, 2011)

- Competencia: según Levy-Leboyer (2003): las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas denominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo, e igualmente en situaciones de evaluación. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan un trazo entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas.
- Según la RAE, el término "competencia, en relación con "ser competente", significa pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. El modelo de competencias es un "conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales". (Alles, pág. 18)

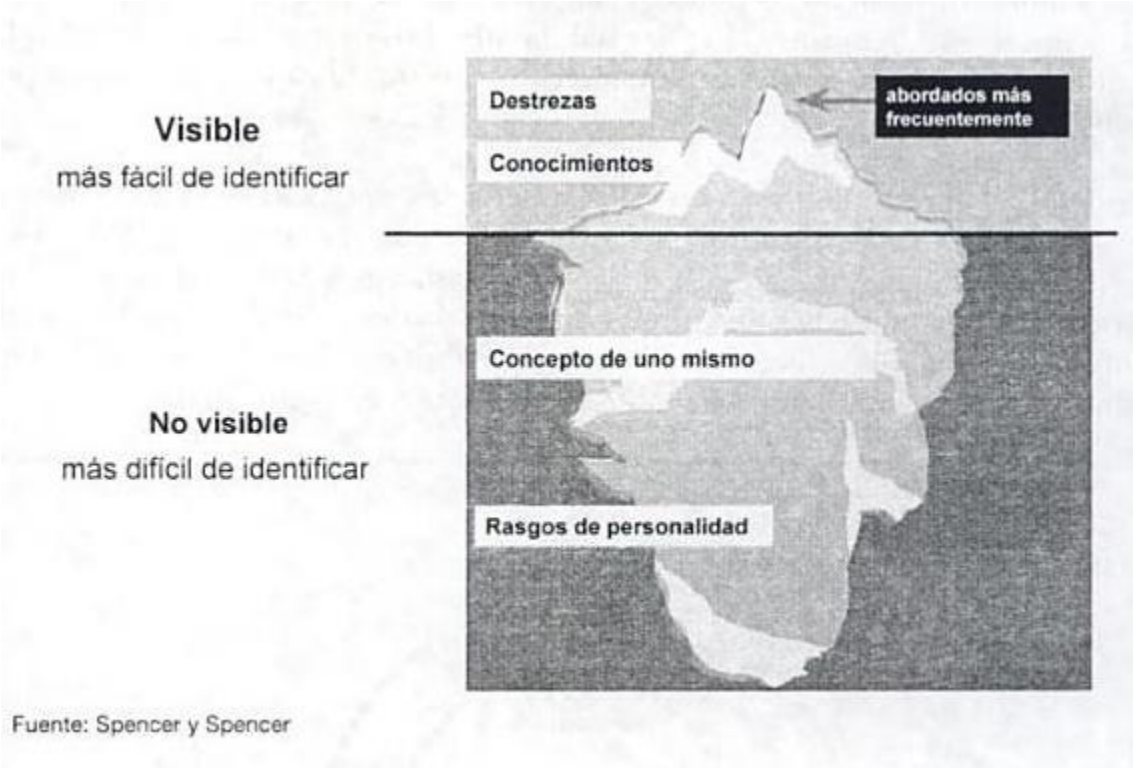
Por otro lado, según Spencer y Spencer, "competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación". Con respecto a característica subyacente, significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones; "causalmente relacionada" quiere decir que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño; "estándar de efectividad" refiere a que la competencia predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general. Siguiendo en la misma línea, Spencer y Spencer afirman que las competencias son características fundamentales del hombre, e indican "formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un lago período de tiempo". (Alles, Diccionario de términos Recursos Humanos, 2011, pág. 28)

El nivel o tipo de competencia tiene implicaciones prácticas para el planteamiento de Recursos Humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales; sin embargo, las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones, están más escondidas, dentro de la

personalidad. El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar, la manera más económica de realizarlo es por medio de la capacitación. Las competencias de motivación y características son, desde el punto de vista de la personalidad, más difíciles de desarrollar y evaluar.

Por esta misma razón, se presenta el Modelo del Icerberg, donde se ve gráficamente la división de las competencias en dos grandes campos: las destrezas y conocimientos en el área visible, y el concepto de sí mismo y rasgos de personalidad en el área no visible.

Figura N° 1: Modelo del Iceberg de Spencer y Spencer



Fuente: (Alles, Diccionario de comportamientos - Gestión por competencias, 2010)

En general, las competencias son comportamiento, las cuales algunas personas disponen de ellas mejor que otras, e incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Las competencias son un rasgo de unión entre características individuales y cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales y prefijadas.

3.6.8) Gestión por Competencias

Según Porret Gelabert (2012), una forma sencilla de definir el significado de "competencia" es lo que se podría denominar "una actuación profesional o competente por el buen hacer, dejando atrás, la inclinación por cumplir única y estrictamente con los que está previsto en las normas". Hoy se trata de poner en juego aquello rasgos de conducta de McClelland, además de los necesarios conocimientos y destrezas que también puede llamarse "inteligencia práctica" requerida y comprobada para la contratación o promoción del empleo. Las competencias se dividen en 3 tipos de acuerdo a niveles emocionales, técnicos y organizacionales.

a) **Competencias emocionales o sociales**: Está claro que las competencias son las que exclusivamente determine la organización para sus intereses, pudiendo darse el caso de que las que son consideradas como tales en una organización, no lo sean en otras, aunque en la práctica existen unas que se repiten generalmente en todas las organizaciones por su carácter transversal. Por esto último se ha ido traduciendo un grupo de comportamientos que se pueden llamar "competencias emocionales o sociales" las cuales ciertas personas poseen y ejercitan en mayor medida que otras y ello las convierte en más eficiente en una situación determinada, como el puesto de trabajo un rol, entre otros.

Estas competencias cuasi-universales se pueden resumir de la siguiente manera:

- Iniciativa: se inclina a la acción, se adelanta a los demás, sin abstenerse a actuar.
- Dinamismo: tiene energía, se mueve, es ágil, tiende a la rapidez.
- Responsabilidad: pone cuidado y atención, responde de lo hecho, resuelve incidencias.
- Capacidad de aprendizaje: aprende fácilmente, tiene interés por adquirir nuevos conocimientos.
- Productividad: buen rendimiento, trabaja eficazmente.
- Flexibilidad: alta adaptabilidad a los cambio de trabajo, flexible en las ideas y el trato.
- Liderazgo: lo tiene dirige, motiva y persuade a los demás, organiza, planifica y controla la actividad.

- Trabajo en equipo: trabaja en grupo, colabora y se siente comprometido con él.
- Facilidad de comunicación: transmite bien, se hace entender y consigue respuestas.
- Habilidad de trato: mantiene buenas relaciones y evita discusiones innecesarias pero influye en los demás.
- Deseo de logro: le gusta alcanzar nuevas metas, se siente motivado para ello y le estimulan las dificultades.
- Autocontrol: saber dominar los impulsos irreflexivos que se puedan derivar de las emocione, que en ocasione, hacen actuar con impulsividad. No saber controlarse va asociado a la falta de reflexión previa a las actuaciones, a la impaciencia y a la baja tolerancia en las situaciones críticas o de revés. (Porret Gelabert, 2012, pág. 430)

b) **Competencias técnicas o específicas**: referidas a las capacidades relacionadas directamente con el aspecto productivo o de servicio, como es dominio de un oficio, profesión o simplemente de una fase de un proceso productivo, pero no tendrían sentido por su gran extensión intentar efectuar genéricamente lista alguna, aunque pueden describirse en cada organización estas competencias para los respectivos puestos de trabajo o funciones. (Porret Gelabert, 2012)

c) **Competencias corporativas**: surgen de la combinación entre la tecnología, lo procesos de producción o comercialización y también el conocimiento (competencias emocionales o sociales – técnicas o específicas) lo que hace que con la habilidad y buena gestión empresarial se traduzca en ventaja competitiva. (Porret Gelabert, 2012)

En las organizaciones no siempre existe una declaración formal u oficial que se identifica como lista de competencias, pero es muy frecuente que se manifieste en publicaciones como memorias, folletos publicitarios, revista corporativa, etc., junto con otros aspectos comerciales y técnicos que resaltan las ventajas competitivas con respecto a otras compañías. (Porret Gelabert, 2012)

3.6.9) Utilidad de las competencias

Dado que la gestión consiste en saber movilizar los conocimientos técnicos de los empleados y sus rasgos, emocionales o sociales para hacer frente a las incidencias e imprevistos cotidianos, resolviendo problemas y lograr unas metas, implica que sea forzosamente un proceso a cuidar y a optimizar por parte de la dirección de la empresa. Este interés se deberá poner tanto en el ámbito individual como en el de la propia organización, adecuando las características personales del conocimiento y el buen hacer para la efectividad de una actuación excelente. (Porret Gelabert, 2012)

En esencia, aplicar la filosofía de las competencias, nos conduce a:

- Establecer un criterio de gestión de los Recursos Humanos (Selección, formación y desarrollo, retribución, promoción, entre otras).
- Obtener un modelo de actuación que permita alinear la actividad de las personas de la empresa con la estrategia corporativa (todo y todos enfocados hacia la misma meta).
- Conseguir incrementos de efectividad y mejorar el servicio.
- Con la aplicación del método de competencias se clarifica qué es lo que se espera de cada empleado. Éste sabe que cuando adquiere una o varias competencias que antes no tenía y que están establecidas posiblemente un catálogo de la propia organización, le comporta un incremento del nivel retributivo o salto del escalón salarial, sin influencia de los incrementos de las clásicas categorías profesionales establecidas en los convenios colectivos.
- Ayuda al trabajo en equipo y disminuye la necesidad de control sobre cada una de las personas

En caso de lograr lo anteriormente expuesto, la diferencia competitiva será notable, debido a que las diferencias con la gestión tradicional de los Recursos Humanos que consistían en alcanzar la capacidad; ahora, en cambio, con el método de las competencias, se consigue la excelencia, entendiéndose esto último en el ámbito comercial como aquello que se hace mejor que los demás.

La gestión hace referencia a las acciones conducentes al logro de un objetivo y está relacionado con la Administración en general. La gestión por competencias es un

“conjunto de acciones que se realizan con el propósito de administrar las capacidades de colaboradores – es especial, sus competencias” (Alles, Diccionario de términos Recursos Humanos, 2011).

Las acciones a realizar son: medición, comparación con lo requerido (concepto de adecuación persona-puesto), formación, desarrollo, entre otros. La expresión “gestión por competencias” se utiliza para señalar una gestión planeada por parte de la organización en torno a las competencias de sus colaboradores; implica tenerlas en cuenta ya sea tanto para darles una utilización adecuada como incrementarlas cuando sea necesario. (Alles, Diccionario de términos Recursos Humanos, 2011)

3.6.10) Estudio de las Nuevas Competencias en Recursos Humanos

Desde 1987, el grupo RBL – una firma servicios de profesionales globales comprometidos a crear valor a través del liderazgo y el talento, Recursos Humanos estratégico y una alineada organización con capacidad - ha estado haciendo seguimiento a lo que significa ser un profesional efectivo en Recursos Humanos a través de cuestionarios por competencias. En el 2012, este grupo junto a la Escuela Ross de Negocios de la Universidad de Michigan, y socios de la asociación de profesiones en Recursos Humanos, completaron la sexta ronda del Estudio de Competencias Globales de Recursos Humanos, la cual define la efectividad en el área de Recursos Humanos, no es sólo tener el conocimiento sino tener la capacidad de aplicarlo en los retos del negocio. La efectividad de RRHH importa ahora más que nunca porque los líderes tanto del negocio y como los sin fines de lucro, han reconocido la importancia de las habilidades individuales (talento), capacidad de organización (cultura), y el liderazgo como pieza clave del éxito de las organizaciones. El resultado dio a conocer seis competencias, las cuales provienen de una valoración de profesionales y asociados (más de 20.000 respuestas) de 139 ítems que correspondía el instrumento.

De esta forma, será el modelo a utilizar para esta investigación debido a su importancia en el área de Recursos Humanos, siendo los resultados del estudio anteriormente mencionado, los más recientes. Las 6 competencias que resultaron de este estudio son:

1) Posicionador estratégico: Los profesionales de Recursos Humanos son profundamente conocedores de las tendencias de negocios para traducirlas en decisiones y

acciones internas; entienden las condiciones generales del negocio (tendencias sociales, tecnológicas, económicas, ambientales). Buscan su objetivo y sirven a los clientes claves, con conocimiento de las expectativas y alineando acciones de la organización para conocer las necesidades del cliente. Crean sus respuestas estratégicas de la organización a las condiciones del negocio y las expectativas del cliente ayudando a tomar decisiones estratégicas y de organización. (Brockbank, Ulrich, Ulrich, & Younger, 2012)

2) Activista creíble: La credibilidad viene cuando los profesionales de Recursos Humanos hacen lo que prometen, construyen relaciones personales de confianza, y puede ser invocada para cumplir compromisos. Aprenden a influenciar a otros de manera positiva a través de una comunicación clara, consistente y de alto impacto. Los profesionales de RRHH que son creíbles pero no activistas, son admirados pero tienen poco impacto; los que son activistas pero no creíbles pueden tener buenas ideas pero no se le dará mucha atención. Para ser activistas creíbles, profesionales de Recursos Humanos necesitan ser conscientes de sí mismos y comprometidos a construir el profesionalismo. (Brockbank, Ulrich, Ulrich, & Younger, 2012)

3) Constructor de capacidad: Un profesional de RRHH efectivo fusiona habilidades en una organización efectiva y fuerte, ayudando a definir y construir capacidades críticas de la organización. Estas personas deberían ser capaces de auditar e invertir en la creación de capacidades organizacionales, las cuales duran más que el comportamiento o el rendimiento de cualquier persona o sistema. Las capacidades han sido referidas como la cultura, proceso o identidad de la compañía, que incluyen servicio, rapidez, eficiencia, innovación, y colaboración. Una capacidad emergente de las organizaciones exitosas es crear una organización donde los empleados encuentran un sentido y propósito al trabajo. (Brockbank, Ulrich, Ulrich, & Younger, 2012)

4) Campeón del Cambio: Como campeones del cambio, ayudan a que el cambio se lleve a cabo a nivel institucional, cambiando patrones, iniciativa (hacer que las cosas pasen), permitiendo que el personal cambie a niveles individuales. Para que el cambio se produzca, juegan dos roles críticos. Primero, inician el cambio, lo que significa que construyen un caso de por qué el cambio importa, superar la resistencia al cambio, involucrar a los actores claves en el proceso de cambio. Segundo, sostienen el cambio a través de la institucionalización del mismo por medio de recursos organizacionales, estructura organizacional, comunicación y aprendizaje continuo. (Brockbank, Ulrich, Ulrich, & Younger, 2012)

5) **Innovador e integrador de Recursos Humanos:** Profesionales de RRHH innovan e integran las prácticas de Recursos Humanos en soluciones unificadas que resuelven los problemas del negocio. Deben conocer los últimos avances en las áreas claves y prácticas de relacionadas al capital Humano (talento sourcing), desarrollo del talento, desempeño responsable (recompensas de evaluación), diseño de la organización (trabajo en equipo), y comunicación. Deberían ser capaces de convertir estas áreas prácticas de en soluciones integradas, las cuales impactan en los resultados del negocio asegurando que éstas mantengan foco y que no sean seducidas por modas de Recursos Humanos o mejores prácticas irrelevantes. (Brockbank, Ulrich, Ulrich, & Younger, 2012)

6) **Proponente de la tecnología:** Los profesionales de Recursos Humanos necesitan usar la tecnología para entregar, de manera más eficiente, los sistemas de información de Recursos Humanos como los beneficios, proceso de nómina de sueldos, costo de cuidado a la salud, y otros servicios administrativos, y mantener conectados empleados con clientes. Se está usando a la tecnología como herramienta de construcción de relaciones a través de medios sociales, y su aprovechamiento permite que el negocio se posicione para el crecimiento futuro. Los profesionales de RRHH entienden que la tecnología creará una mejorada identidad organizacional fuera de la compañía y mejorar las relaciones sociales dentro de la misma.(Brockbank, Ulrich, Ulrich, & Younger, 2012)

CAPITULO III

MARCO REFERENCIAL
ESPECALIZACIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL
UNIVERSIDAD SANTA MARÍA - SEDE EL PARAISO

El marco referencial de esta investigación se desarrolla en el área educativa, por consistir en el objetivo fundamental que guía el conocimiento. Se desarrolló específicamente en la Universidad Santa María; una universidad privada venezolana de amplia trayectoria fundada en el año 1953 cuya misión durante es "Formar profesionales integrales, preparados para enfrentar los retos actuales y futuros que plantea el desarrollo económico, social, político y cultural de la nación, para contribuir a la elevación de la calidad de vida y bienestar de los ciudadanos". (Página Web: Universidad Santa María)

Se lleva la investigación en la sede de Postgrados que se encuentra en la parroquia El Paraíso, con especial interés en la Especialización de Gerencia Empresarial, puesto que esta cuenta en su mayoría con profesionales ejerciendo un cargo Gerencial en diferentes sectores económicos. El beneficio particular en esta Especialización, es que promete dirigir gran parte de sus esfuerzos a la actualidad en la que se desenvuelve la gerencia en Venezuela.

El objetivo de esta Especialización lo describe la página web de la Universidad como: "Dotar a los participantes del conocimiento de Ciencias y Técnicas formales para planificar, analizar y realizar soluciones integrales a corto y largo plazo, en el desarrollo Empresarial; sin olvidar el componente social y la dinámica de los cambios en el contexto internacional y en la globalización, para lograr la rentabilidad de los negocios y productividad del capital". Y aquí se presenta el interés guiado al conocimiento técnico y práctico, que ofrece una perspectiva de la realidad analizada mediante la aplicación, y la importancia que cada uno de los participantes que se seleccionaron.

CAPITULO IV

MARCO METODOLÓGICO

5.1) Tipo de estudio

Los tipos de estudio van a depender de la profundidad de las investigaciones. Las investigaciones descriptivas tienen como finalidad describir las variables del fenómeno por estudiar. Éste persigue caracterizar un evento resaltando sus rasgos distintivos o diferenciadores.(Navarro Caro, 2009, pág. 9). Igualmente, (Arias, 2006) plantea que la investigación descriptiva consiste en la "caracterización de un hecho, fenómeno, individuo, o grupo, con el fin de establecer su estructura y comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere".

El estudio que se llevó a cabo es de índole descriptiva debido a que se resaltaron las diferentes competencias de los Gerentes de Recursos Humanos, los cuales participan en la Especialización en Gerencia Empresarial USM, al igual que se podrá observar el nivel de conocimiento de las competencias propuestas por Dave Ulrich, al igual que en la importancia y la perspectiva de su aplicación en el ámbito laboral.

5.2) Diseño de investigación

Arias señala que la investigación científica "es un proceso metódico y sistemático dirigido a la solución de problemas y preguntas científicas, mediante la producción de nuevos conocimientos, las cuales constituyen la solución o respuesta a tales interrogantes". (Arias, 2006)

Una de las divisiones de los diseños de investigación es la investigación de campo, la cual consiste en "la recopilación de datos primarios, directamente del ambiente natural, sin manipular deliberadamente las variables independientes que son las que causan determinado efecto". (Navarro Caro, 2009, pág. 11)

Esta investigación se basa en el diseño de campo, debido a que se hizo una recolección de datos entrevistando directamente a los individuos en cuestión, para obtener de ellos la información necesaria que le brinde soporte a los objetivos de la investigación.

Adicionalmente, se encuentran las investigaciones no experimentales definidas como las investigaciones realizadas sin manipular deliberadamente variables. Se trata de estudios donde no hacen variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables". Hernández Sampieri, Collado & Lucio (p. 203) cita a Kerlinger y Lee, en cuanto a que "en la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos"

De acuerdo al planteamiento anterior, la investigación que se llevó a cabo es no experimental debido a que no presenta ningún tipo de condiciones aplicadas intencionalmente a la realización de la investigación, se estudió al gerente tal y como se desenvuelve en su gestión de manera natural. No se manipuló el contenido de la Especialización debido a que no debe haber ningún tipo de involucramiento que genere cambio alguno en cuanto al contenido de la Especialización en Gerencia Empresarial de la USM.

De estas investigaciones no experimentales, se desprenden los diseños transeccionales o transversales, los cuales "recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado." (Hernández Sampieri, Collado, & Lucio, p. 208)

Esta investigación fue no experimental transversal ya que se recolectarán los datos en un solo momento, es decir, solamente en esta oportunidad donde se imparten clases de la Especialización en Gerencia Empresarial para el año 2014, para así poder comprender su desenvolvimiento en el mismo.

5.3) Unidad de análisis.

"La unidad de análisis es el elemento mínimo de su estudio en relación con los otro elementos de su mismo tipo" (Alvino Silva, 2010, pág. 97).

> Corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que va a ser objeto específico de estudio en una medición y se refiere al qué o quién es objeto de

> interés en una investigación. Debe estar claramente definida en un protocolo de investigación y el investigador debe obtener la información como tal, aun cuando, para acceder a ella, haya debido recorrer pasos intermedios. (Rada, 2007)

En poblaciones pequeñas es necesario muestrear una parte importante de la población para obtener la población deseada. Normalmente es preferible realizar un censo de la población. (Vivanco, 2005, pág. 61). En este sentido Ramírez (1999) afirma que "la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra" (Ramírez, 1999)

La población definida para este estudio se refiere a la totalidad de los cursantes de la Especialización en Gerencia Empresarial - USM (Paraíso, Caracas), la cual consistió en diez (10) Gerentes de dicha especialidad trabajadores activos en las diferentes áreas de la gestión empresarial tales como subgerencia, gerencia y supervisión de procesos y procedimientos.

5.4) Operacionalización de variables

Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumento
Conocimiento sobre las competencias propuestas por Dave Ulrich	Entender el significado de las competencias propuestas por Dave Ulrich	Conocimiento	Posicionador estratégico	5, 5.1, 5.2	Entrevista Semi-estrcucturada
			Activista creíble	6, 6.1, 6.2	
			Proponente de la tecnología	7, 7.1, 7.2	
			Campeón del cambio	8, 8.1, 8.2	
			Innovador e integrador de Recursos Humanos	9, 9.1, 9.2	
			Constructor de capacidad	10, 10.1, 10.2	
Percepción de aplicación de competencias de Dave Ulrich	Emplear o poner en práctica las competencias necesarias para un Gerente de Recursos Humanos	Aplicación	Posicionador estratégico	5.3, 5.4	Entrevista Semi-estrcucturada
			Activista creíble	6.3, 6.4	
			Proponente de la tecnología	7.3, 7.4	
			Campeón del cambio	8.3, 8.4	
			Innovador e integrador de Recursos Humanos	9.3, 9.4	
			Constructor de capacidad	10.3, 10.4 12	

5.4) (Continuación Operacionalización de variables)

Variable	Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumento
Importancia de competencias de Dave Ulrich	Cualidad que le da una persona a las competencias propuestas por Dave Ulrich de manera que tenga relevancia o valor	Importancia	Posicionador estratégico Activista creíble Proponente de la tecnología Campeón del cambio Innovador e integrador de Recursos Humanos Constructor de capacidad	5.5, 5.6 6.5, 6.6 7.5, 7.6 8.5, 8.6 9.5, 9.6 10.5, 10.6 11	Entrevista Semi-estrcucturada

5.5) Instrumento de Recolección de Datos

La entrevista se utiliza para obtener de forma directa testimonios orales de los individuos que constituyen los elementos de la población objeto de estudio. La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta. Ésta se define como "una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)…" "En la entrevista, a través de preguntas y respuestas, se logra la comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema". (Baptista Lucio, Ferández-Collado, & Hernández Sampieri, pág. 597).

Uno de los tipos de entrevista es la semi-estructuradas, las cuales "se basan en una guía se asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados

(es decir, no todas las preguntas están predeterminadas". (Baptista Lucio, Ferández-Collado, & Hernández Sampieri, pág. 597)

La técnica a utilizar es la entrevista semi-estructurada, ya que "este tipo de entrevistas cuenta con una guía de entrevista, sin embargo el entrevistador puede considerar otras preguntas no previstas en la guía". (Navarro Caro, 2009, pág. 72). Gracias a ésta se podrá obtener la información necesaria para el estudio, llevando un orden específico, pero también información relevante, incluso más profunda, que pueda ser útil para los resultados.

5.6) Técnica de Análisis Descriptivo

Una vez lista la categorización y codificación de la información, fraccionada en sus componentes más simples y organizada en los archivos correspondientes, se da inicio a una labor de recomposición parcial de los datos, seleccionando aquellos grupos de categorías más relevantes que puedan dar respuesta a las principales preguntas del estudio. "Para ordenar la descripción de los datos es recomendable retomar los supuestos generales que guiaron la recolección de la información". Para describir los resultados de manera ordenada, se puede emplear alguno de los siguientes recursos:

- Lista de conteo: se seleccionan todas las respuestas dadas a un tema y se ordenan contando el número de veces que se repiten. Esta técnica permite organizar las respuestas jerárquicamente y excluir aquellas que aparezcan aisladas.
- Taxonomías: son clasificaciones más detalladas de la información contenida en las subcategorías. Sirven para visualizar los datos y para comenzar a detectar relaciones entre ellos.
- Redes causales o cadenas lógicas de evidencias: son otro recurso gráfico para describir relaciones entre conjuntos de respuestas y para detectar la racionalidad subyacente a la dinámica de los comportamientos referidos a alguna situación particular.
- Matrices descriptivas: son tablas en las cuales se cruzan pares de categorías que pueden estar relacionadas Constituyen un recurso útil para describir sintéticamente volúmenes grandes de información, para poner a prueba hipótesis y para descubrir patrones culturales que son evidentes cuando se analizan por separado las categorías.(Toro Jaramillo & Parra Ramírez, 2006)

Éstos son algunos de los recursos para describir de forma orientada los resultados. En el análisis cualitativo "el investigador debe avanzar del nivel descriptivo e intentar dar una visión integral del problema estudiado, y ser capaz de establecer relaciones conceptuales que dimensionen la pertinencia cultural de los hallazgos".

Para el presente estudio se realizó el análisis descriptivo, utilizando el recursolista de conteo, debido a que se tomaron en cuenta todas las respuestas de los entrevistados, y se clasificaron de acuerdo al número de la frecuencia de cada una. De manera se obtuvo información valiosa por medio de entrevistas, las cuales se codificaron a través de la siguiente tabla:

5.6.1) Tabla I – Porcentaje de aciertos

Porcentaje	Tabla
90% – 100%	Muy alto
70% – 80%	Alto
50% – 60%	Medio
30% – 40%	Bajo
10% – 20%	Muy bajo
0% - 9%	Sin conocimiento

(Fuente: elaborado por las autoras en función de analizar los porcentajes de respuestas - UPEL)

Con esta tabla se logró llevar a cabo la codificación referida a los aciertos que realizaban de acuerdo a los elementos que componen las competencias en cuestión, a medida que avanzaba la entrevista, y al momento de realizar el análisis.

5.7) Validez

Se refiere a la precisión con que un instrumento mide lo que se persigue en una investigación. Antes de aplicar un instrumento a la muestra determinada es necesario validarlo con la finalidad de determinar la precisión del instrumento. Es decir, si efectivamente mide la variable que se pretende medir. **(Ver Anexos A, B, C y D)**

5.8) Validación por experto

"El método que más se utiliza para estimar la validez de contenido es el denominado Juicio de Expertos, el cual consiste en seleccionar un número impar (3 o 5) de jueces (personas expertas o muy conocedoras del problema o asunto que se investiga), quienes tienen la labor de leer, evaluar y corregir cada uno de los ítems del instrumento so pretexto de que los mismos se adecuen directamente con cada uno de los objetivos de la investigación propuestos".

Son considerados expertos o jueces aquellos sujetos que reúnan las siguientes consideraciones:

- Formación académica en el área y rama del quehacer científico al que diera lugar;
- Comprobada trayectoria de experiencia de investigaciones realizadas en institutos y centros destinados para fines bien definidos;
- Desarrollo de una línea (o líneas) de investigación relacionada a intereses académicos;
- Poseer una amplia concepción epistemológica de la ciencia y de la investigación
- Demostrar pleno dominio de la lengua castellana, pues la sintaxis, la semántica y la sindéresis son aspectos determinantes para dar forma interna y externa al instrumento. (Rosmel, Colombo, & Delgado de Smith, 2002)

Con respecto a las preguntas de la investigación los expertos opinaron lo siguiente:

- Agregar las variables de sí o no en la primera pregunta
- Agregar que mencionen una lista de las competencias en la tercera pregunta
- Colocar las opciones de sí o no, e indicar cuáles de la lista posee o y cuáles en la cuarta pregunta
- Agregar el nombre de la competencia en cada una de las que se hace referencia a lo que asocia con el término referido
- Colocar las opciones de sí o no en las preguntas donde si consideraba que poseía cada una de las competencias
- Colocar las opciones de sí o no en las preguntas donde debía decir si aplicaba cada una de las competencias

En función del juicio de los expertos, se tomaron en cuenta todas las sugerencias y recomendaciones realizadas por los mismos, y se ajustó el instrumento para una mejor obtención de respuestas.

5.9) Tabla II - Categorías

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías
Conocimiento	Posicionador	• Conocedor interno del objetivo • Conocimiento externo de las necesidades • Tomadores de decisiones • Logro de objetivo • Decisiones estratégicas • Conocedor integral de las necesidades
	Activista Creíble	• Perspicacia/sutileza • Habilidad de comunicación con otros • Construir profesionalismo • Constructor de relaciones de confianza • Cumplimiento de promesas • Influencia a otros positivamente
	Proponente de la Tecnología	• Cambio de pensamiento del trabajo administrativo • Cambio en la realización del trabajo administrativo • Sistemas administrativos • Conectar personas • Trabajo administrativo más eficiente • Crecimiento futuro • Mejorar las comunicaciones • Aprovechamiento de las redes sociales • Constructor de relaciones

(Cont. Tabla II - Categorías)

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías
Conocimiento	Campeón del Cambio	• Superar la resistencia al cambio • Crear organizaciones ágiles y flexibles • Transformación institucional • Transformación individual • Por qué el cambio importa • Involucrar actores claves en el proceso • Ritmo del cambio externo • Crear valor sustancial • Sostiene el cambio • Decisiones para el cambio
	Innovador e Integrador de Recursos Humanos	• Innovar prácticas de Recursos Humanos • Integrar prácticas de Recursos Humanos • Desarrollo de talento • Convertir prácticas en soluciones integradas • Liderazgo • Impacto • Trabajo en equipo • Desarrollo de la organización • Recompensas del desarrollo • Impacto en los resultados del negocio • Duración en el tiempo

(Cont. Tabla II - Categorías)

Unidad de análisis	Categorías	Subcategorías
Conocimiento	Constructor de Capacidad	• Identidad con la compañía • Significado al trabajo • Vocación de servicio • Rapidez • Eficacia • Colaboración • Fusiona/agrupa talentos humano
Aplicación	Muy alto Alto Medio Bajo Muy bajo Sin conocimiento	
Importancia	Muy alto Alto Medio Bajo Muy bajo Sin conocimiento	

Las categorías pertenecientes a la unidad de análisis Conocimiento se definen como Posicionador, Activista Creíble, Proponente de la Tecnología, Campeón del Cambio, Innovador e Integrador de Recursos Humanos y Constructor de Capacidad; la unidad de análisis de Aplicación e Importancia se definen como Alta, Media, Baja y No aplica.

CAPITULO V

ANALISIS DE RESULTADOS

A continuación se explicarán los resultados obtenidos en este estudio, el cual estuvo basado en la aplicación de entrevistas semi-estructuradas a 10 personas, cursantes de la Especialización en Gerencia Empresarial de la Universidad Santa María, Sede El Paraíso. Seguidamente, se realizó la transcripción de las entrevistas de cada uno de los participantes, y cuyas respuestas fueron clasificadas en tablas para observar las mismas, con el fin de analizarlas de manera general y específica, y poder interpretar los resultados obtenidos. En base a la interpretación del análisis realizado, se dará respuesta a las interrogantes del estudio, y de esta forma comparar los resultados obtenidos con el cuerpo teórico planteado.

De acuerdo a lo anteriormente expresado, se procedió al análisis de los datos en función de las competencias mencionadas en el instrumento.

4.1) Tabla III - Leyenda de entrevistados

Entrevistados
1) Informante 1
2) Informante 2
3) Informante 3
4) Informante 4
5) Informante 5
6) Informante 6
7) Informante 7
8) Informante 8
9) Informante 9
10) Informante 10

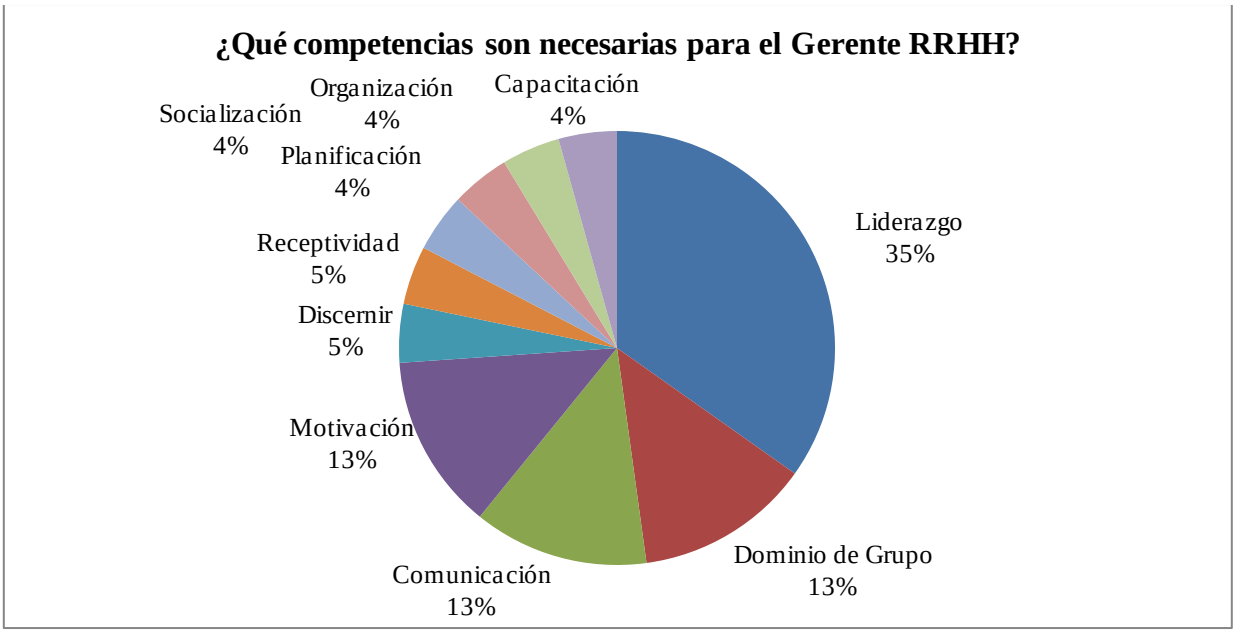
La tabla III corresponde a las personas partícipes del estudio, cuyo número indica el orden en la cual fue aplicada la entrevista semi-estructurada.

4.2) Tabla IV - Conocimiento general del concepto de Competencia

Conocimiento	Respuestas
¿Conoce usted el significado de competencia?	1) Sí - es el tipo de habilidades o el tipo de destrezas que tienen las personas para desempeñarse en una situación determinada o en un cargo determinado 2) Sí - es todo el potencial con el cual se cuenta para enfrentarte a determinados ámbitos o áreas de trabajo 3) Sí - es el conocimiento entre personas para poder manifestar algún significado o proseguir hacia un futuro 4) Sí 5) Sí 6) Sí 7) Sí 8) Sí 9) Sí 10) Sí

La primera pregunta del instrumento, correspondiente a la tabla IV, se refiere si conocen el significado de "Competencia", de los cuales el 100% de los entrevistas afirman de manera positiva, incluyendo en algunos casos su opinión acerca de la misma tales como el tipo de habilidades o destrezas que tienen las personas para desempeñarse en una situación o cargo determinado; el potencial con el cual se cuenta para enfrentarte a determinados ámbitos o áreas de trabajo; y, conocimiento entre personas para poder manifestar algún significado o proseguir hacia un futuro. Estos conceptos fueron dados de acuerdo a la opinión de cada Gerente y su visión de la misma.

4.2) Tabla V - Competencias necesarias para un Gerente de Recursos Humanos



La segunda pregunta, referida a la tabla V, señala qué competencias piensan que son necesarias para un Gerente de Recursos Humanos, y se puede observar que en primer lugar se encuentra el Liderazgo; en segundo lugar están el dominio de grupo, comunicación y motivación; y por último, en tercer lugar están: discernir, receptividad, socialización, planificación, organización y capacitación adecuada. El resto de las competencias no se repitieron con tanta frecuencia debido a que, según las respuestas dadas, no están presentes en la persona para llevar a cabo su jornada laboral.

4.2.1) Tabla VI - Comparación entre las competencias que los Gerentes consideran necesarias para Recursos Humanos y las propuestas por Dave Ulrich

	Competencias necesarias para los Gerentes	Relación con las competencias que propone Dave Ulrich
Ordenado por frecuencia	Liderazgo Motivación Trabajo en equipo Dominio de grupo	Innovador e Integrador de Recursos Humanos
	Comunicación	Activista Creíble

	Intuición Saber escuchar	
	Desarrollo de la institución Planificación Organización	Campeón del cambio

En la tabla VI se puede observar la comparación entre las competencias expuestas por los Gerentes entrevistados y las propuestas por Dave Ulrich, entre las cuales resaltan Innovador e Integrador de Recursos Humanos, Activista Creíble y Campeón del cambio. Éstas fueron organizadas según la frecuencia dada por los entrevistados, y se pudo observar la relación que tienen las competencias dadas por los entrevistados tales como liderazgo, motivación, trabajo en equipo y dominio de grupo debido a que son elementos importantes para ser un Innovador e Integrador de Recursos Humanos efectivo. Siguiendo en la misma línea, parte de los componentes vitales para ser un Activista Creíble, según Dave Ulrich, son ccomunicación, intuición y saber escuchar. Y por último, para ser un Campeón del cambio, es necesario tener desarrollo de la institución, planificación y organización.

4.3) Tabla VII – Poseer la competencia

En la Tabla VII, se puede observar el 50% de los entrevistados afirmó poseer todas las competencias necesarias para un Gerente de Recursos Humanos, mientras que el restante 50% afirma no poseer todas las competencias necesarias para el área, a pesar de haberlas nombrado en la lista como importantes. Esto último se debe a la falta de desarrollo de las mismas en ningún ámbito, bien sea institucional o labora; por el simple hecho de no poseerlas o por las pocas oportunidades presentes para llevarlas a cabo.

4.4) Posicionador estratégico

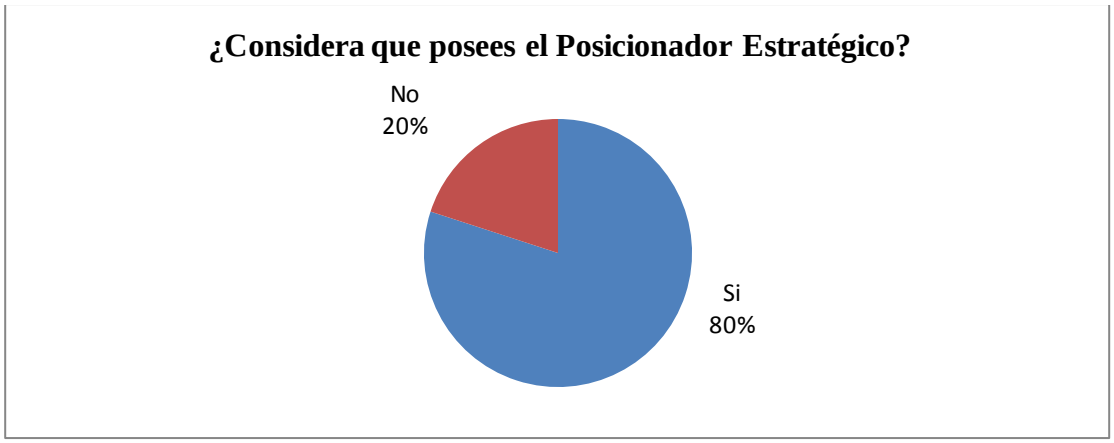
4.4.1) Tabla VIII - Conocimiento del término

Conocimiento	Respuestas
¿Qué asocia con este término?	1) Sin conocimiento: Consiste en que tiene que pensar exactamente qué te está diciendo la persona, evaluar sus habilidades, sus destrezas, sus competencias, su profesión y ver en qué posición o en qué ocupación puede adecuarse más allá de lo que se esté postulando, si tú tienes varios puestos de trabajo, ver en qué él es más apto. 2) Sin conocimiento: cuando los reclutadores son del tipo posicionador estratégico es por ejemplo del tipo Procter & Gamble que no importa qué carrera eres sino simplemente ver de qué realmente eres potencialmente bueno; ven que tienes un potencial para algo acorde a tus conocimientos. Es posicionarte donde tú eres capaz. 3) Sin conocimiento: No te sabría decir lo que significa 4) Muy bajo: Es la manera de aplicar un plan estratégicamente a través de una persona que se encargue de esto o de algún trámite que se haga estratégicamente 5) Bajo: Es la persona que diseña el alcance o las acciones debe realizar para obtener excelentes resultados, Se posiciona estratégicamente, piensa de qué manera va a resolver la situación. 6) Sin conocimiento: es la ubicación adecuada del personal en un cargo en la organización. 7) Muy bajo: es aquella persona que toma un cargo o asume sus responsabilidades, toma decisiones, está posicionado en su cargo de manera estratégica; planifica, organiza de manera estratégica para poder realizar bien su trabajo. En Recursos Humanos es muy importante tomar decisiones; a veces que hay que tomar decisiones que lastimosamente pueden perjudicar a alguien pero yo creo que un Gerente de Recursos Humanos debe manejar, siempre tratar de buscar el bien de ese trabajador.

	8) Muy bajo: La parte de posicionamiento también está vinculado a la planificación ya que da las herramientas para poder ejercer un cargo y significa apoderarse de lo que se está haciendo. También está en buscar no el bien común sino el de la organización. 9) Sin conocimiento: Es una persona que aplica las estrategias para el buen desempeño para lograr objetivos. 10) Sin conocimiento: persona que puede estar en un determinado momento en un cargo y estratégico, obtener una planificación, estar encargado de hacer una planificación que va mucho más allá de lo económico y de que tiene que estar evaluando

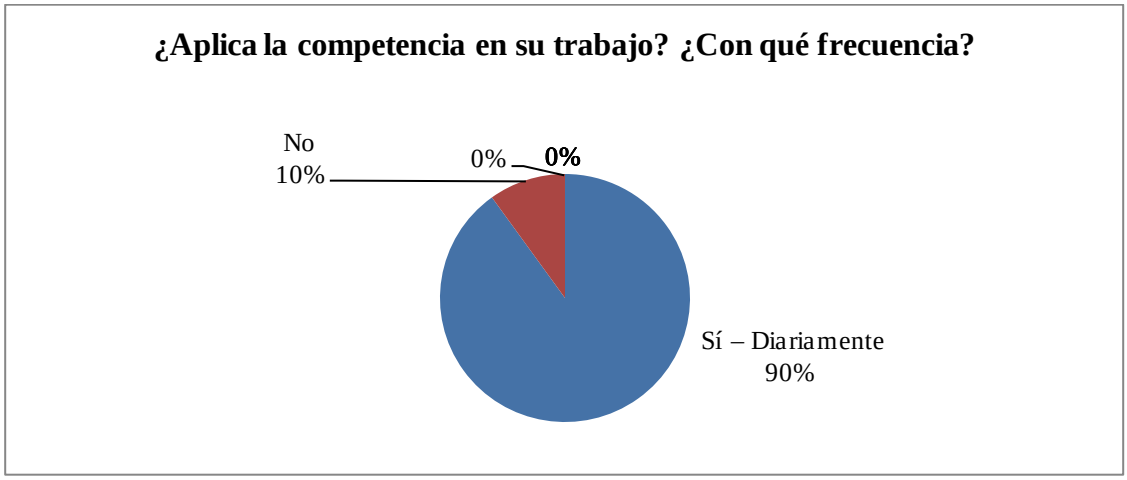
Se puede observar en la tabla VIII que el 10% de los entrevistados tiene un conocimiento Bajo sobre el concepto de Posicionador Estratégico, el 30% se califica en Muy bajo, y el 60% restante no conoce el término. En este último se pudo presenciar una confusión en cuando al término debido a que fue relacionado con el reclutamiento o posicionar a una persona en un cargo específico, de acuerdo a las competencias que ésta posea, y no al concepto original, destacando así que en su mayoría estuviera en la posición Sin Conocimiento. Las personas que obtuvieron un conocimiento muy bajo, se reflejó que el concepto fue relacionado con la planificación y organización estratégica, y los que obtuvieron conocimiento bajo, señalaron que lo asociaban con el posicionamiento estratégico y la obtención de resultados, los cuales son los principales elementos que componen al Posicionador Estratégico.

4.4.2) Tabla IV - Tendencia a poseer la competencia



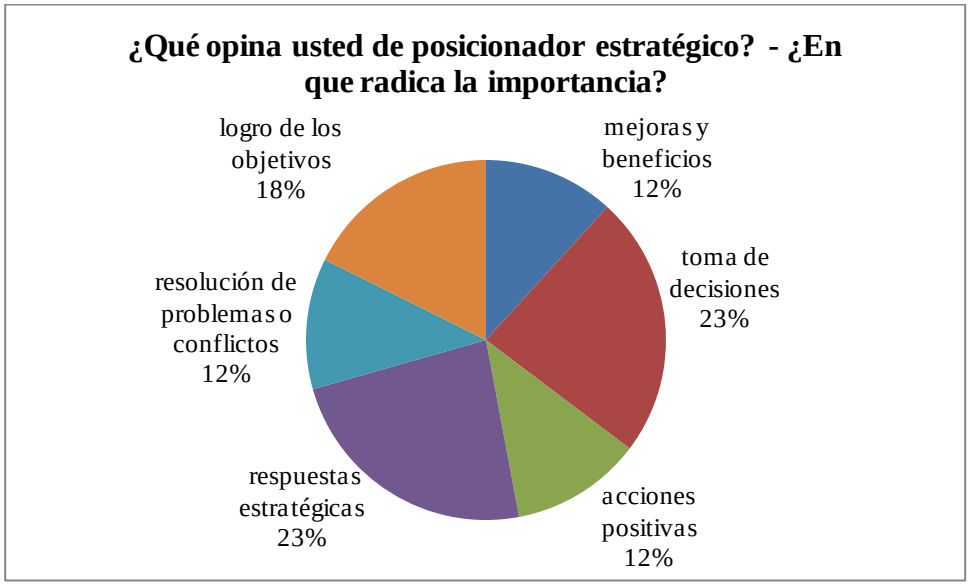
Se puede observar en la tabla VI, que el 80% de las personas entrevistadas alegan poseerla competencia Posicionador Estratégico según el significado que le dieron anteriormente, mientras que el restante 20% considera lo contrario debido a que fue relacionado con el reclutamiento de personal, y por esta razón la gran mayoría afirmó lo anteriormente presentado.

4.4.3) Tabla X - Aplicación y frecuencia de Posicionador Estratégico



Se ve reflejado en la tabla X que el 90% de los participantes afirman que aplican esta competencia en su ámbito laboral, de acuerdo al conocimiento que ellos tenían sobre la misma, siendo su frecuencia de aplicación es Alta; el resto dice que no la aplica de ninguna manera ya que no la ha desarrollado en su ambiente laboral, por razones internas que no le han permitido la misma.

4.4.4) Tabla XI - Importancia de Posicionador Estratégico



Todos los participantes acordaron que esta competencia es de importancia Alta, y se llegó a un consenso de las opiniones, expresado en la tabla XI, dando como resultado que es importante por las mejoras y beneficios, toma de decisiones, acciones positivas, respuestas estratégicas, resolución de problemas o conflictos y el logro de los objetivos. Cabe destacar que, entre las respuestas, las presentes fueron las que con más frecuencia fueron repetidas, por lo que se tomaron en cuenta para realizar ese consenso. El resto de las competencias no son menos importantes, pero las mencionadas fueron reflejadas como las más comunes.

4.5) Activista Creíble

4.5.1) Tabla XII - Conocimiento del término Activista Creíble

Conocimiento	Respuestas
¿Qué asocia con este término?	1) Bajo: persona proactiva o de mejorar tu situación, de mejorar las capacidades laborales. 2) Muy bajo: es algo que no esté dentro de tu especificación de cargo, dentro de la diariamente te desenvuelves, puedes ir más allá. Ir en pro de la mejora de algo. 3) Sin conocimiento: actividad que se crea dentro del ámbito de Recursos Humanos, o personas que crean conocimiento dentro de la empresa pero que no se dan mucho a la tarea de prestarles atención. 4) Muy bajo: Tiene que ser una persona que sea motivado por algo y que sea honesta esta motivación. Que realmente luche por un fin en el que crea. 5) Muy bajo: Lo que tú dices lo tienes qué hacer. Si un Gerente de Recursos Humanos tiene la tendencia de llegar tarde, no puede exigirles a sus subordinados que sean puntuales. Debes demostrar que lo que tú exiges porque si no se genera un desfase y además un descontento con los subordinados y no habrá esa admiración. 6) Sin conocimiento: es una persona que es participativa y eficiente 7) Bajo: aquel que promueve, genera cosas creíbles sobre lo que está proponiendo 8) Bajo: Es una persona que debe ser creíble, es decir, creértelo tú para que los demás lo crean. También lo veo que

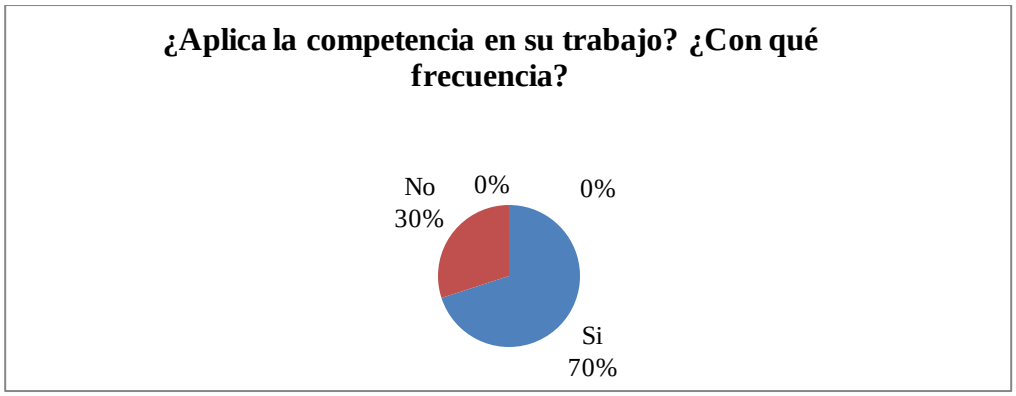
	se dedica a promover cosas al otro 9) Sin conocimiento: Activista, no lo asocio con nada, creíble como con la realidad. 10) Bajo: persona que motiva la acción pero a que su vez que motiva del ejemplo

En la tabla XII, el 30% posee un conocimiento Bajo acerca de la competencia Activista Creíble, un 40% tiene Muy bajo conocimiento y el otro 30% no posee ningún tipo de conocimiento acerca de esta competencia. Los que obtuvieron un conocimiento bajo, expresaron la promoción de cosas creíbles y el mejoramiento de las capacidades, de los cuales estos elementos pertenecen al concepto original propuesto por Dave Ulrich en su teoría. Por otro lado, los que obtuvieron un nivel de conocimiento muy bajo, señalaron la motivación hacia el personal; y los posicionados en "sin conocimiento" lo asociaron con una persona efectiva o no dieron una respuesta concreta por la falta de conocimiento.

4.5.2) Tabla XIII - Tendencia de poseer la competencia

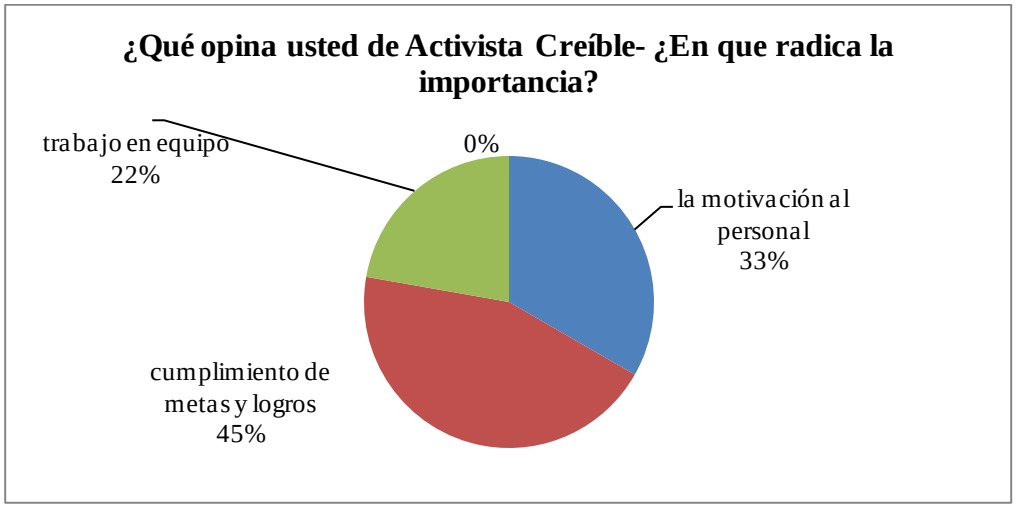
Se refleja en la tabla XIII que el 70% de los participantes afirma poseer esta competencia dentro de su ámbito laboral llevándola a cabo de manera efectiva, según las respuestas dadas, mientras que el 30% restante asegura que no la posee ya que no ha tenido la oportunidad de desarrollarla en ninguno de los ámbitos. Esto refleja que, a pesar de no conocer el término a cabalidad, afirman llevarla a cabo en su mayoría.

4.5.3) Tabla XIV - Aplicación y frecuencia de Activista Creíble



En la tabla XIV se refleja que el 70% de los participantes afirman aplicar diariamente dentro de su área laboral, lo cual se confirma lo anteriormente expuesto sobre si poseen esta competencia, mientras que el 30% restante asegura lo contrario. Estas respuestas dan concordancia con la pregunta anterior ya que las mismas personas que afirman poseerlas, las aplican en su ámbito laboral de manera frecuente.

4.5.4) Tabla XV - Importancia de Activista Creíble



Todos los participantes afirman que esta competencia es de importancia alta, y se agruparon las percepciones más frecuentes, en la tabla XV, donde se obtuvo la motivación al personal, el cumplimiento de metas y logros y el trabajo en equipo. Cabe destacar que éstas fueron las que con más frecuencia se repitieron a lo largo de la pregunta, y el resto no son menos importante pero las primeras se consideran primordiales para realizar un consenso.

4.6) Proponente de la Tecnología

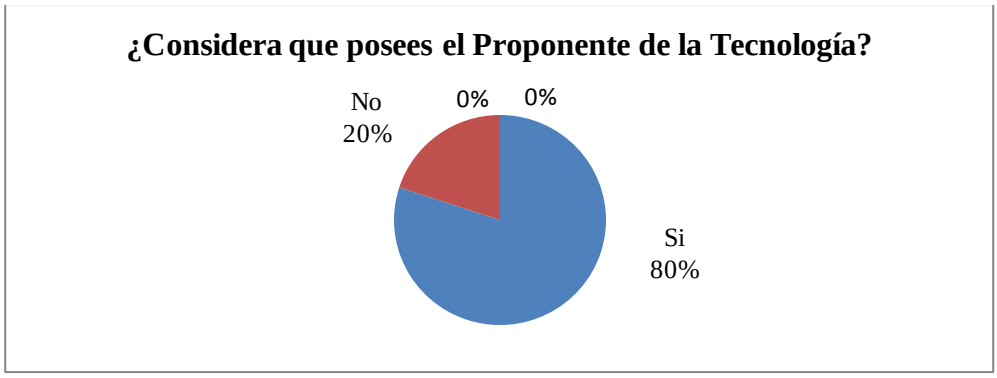
4.6.1) Tabla XVI - Conocimiento del término Proponente de la Tecnología

Conocimiento	Respuestas
¿Qué asocia con este término?	1) Bajo: Debe estar el Gerente a la vanguardia, mientras reduzcan los tiempos de aplicación laboral obtienen mejores resultados que facilite las mejoras, las acciones a seguir y esos trámites engorrosos los disminuya pues obviamente obtienes los mismos resultados pero en vivo con más eficacia, y si es del área tecnológica, mejor. 2) Muy bajo: es innovar de tal forma de reducir los tiempos y que todo sea mucho más sencillo para el trabajador y también para la empresa. Es decir, si yo como Gerente de Recursos Humanos tengo una rutina diaria, y yo se que generando un sistema actualizado, va a ser todo mucho más ameno, el cual el empleado no va a tener que ir directamente a mi oficina sino que ya previamente puede llenar la planilla, hacer un screening previo, a agilizarse mucho más rápido. 3) Muy bajo: Es proponer un avance tecnológico, una nueva base tecnológica dentro de las empresas 4) Sin conocimiento: Una persona que está pendiente de la actualidad tecnológica y que la tome siempre como opción. 5) Muy bajo: Para tener un mejor rendimiento en tu trabajo lo importante es tener recursos adecuados. Si como Gerente de Recursos Humanos tienes un buen sistema de nómina, eso te va a permitir ser mucho más rendidor, más eficiente con cálculos mucho más exactos porque tienes la tecnología suficiente. 6) Muy bajo: es un Gerente que está enfocado en los avances tecnológicos en pro de la organización. 7) Muy bajo: tipo de líder que trata de involucrar para que la gente aprenda de tecnología, que se adapten a los nuevos sistemas

	8) Muy bajo: Sirve para adecuarse a las nuevas tendencias, propone esa nueva gama de sistemas 9) Muy bajo: Es innovador, una persona que tiene ideas, tiene una propuesta tecnológica. 10) Sin conocimiento: persona impulsa a que precisamente la plataforma tecnológica o tecnología sea usada, donde entra dominio más de la tecnología, más que manual.

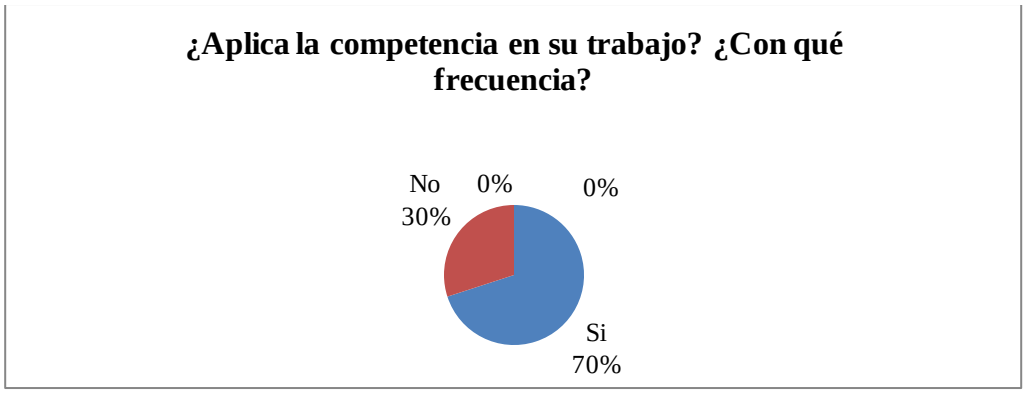
La tabla XVI expresa que el 10% tiene un conocimiento Bajo respecto a la competencia Proponente de la Tecnología, el 70% tiene Muy bajo conocimiento y el resto no tiene conocimiento alguno sobre la misma. En esta última se ve reflejada respuestas donde se repiten el nombre de las competencias, mas no un concepto específico, y por eso se encuentra en el rango sin conocimiento. Los que obtuvieron un nivel de conocimiento muy bajo se enfocaron en los avances tecnológicos y las nuevas tendencias de la misma; y los que obtuvieron bajo conocimiento, cabe destacar que fue el número más bajo en cuanto a respuesta, señalaron la mejora de resultados, mejorar los procesos con la tecnología y disminución de los tiempos; estos elementos están presentes en el concepto original de esta competencia.

. 4.6.2) Tabla XVII - Tendencia de poseer la competencia



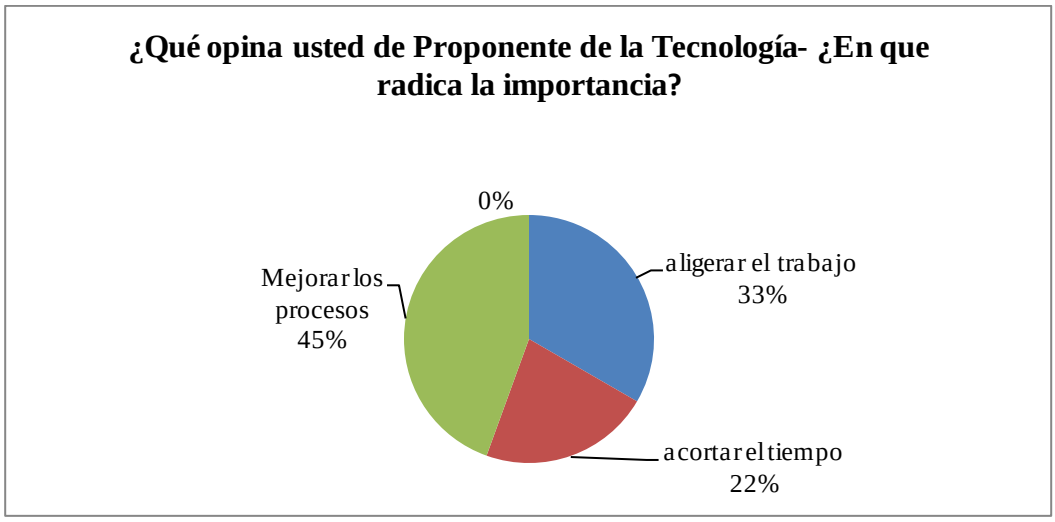
Se refleja en la tabla XVII que el 80% de los concursantes dicen poseer esta competencia, mientras que el resto opina lo contrario por razones de las pocas oportunidades que han tenido para desarrollarla. A pesar de que en los expresado en la pregunta anterior se haya sido poca información, expresan poseer la competencia según como se desenvuelven en el ámbito laboral.

4.6.3) Tabla XVIII - Aplicación y frecuencia de Proponente de la Tecnología



En la tabla XVIII se refleja que el 70% de ellos afirman aplicarla y de manera frecuente en sus respectivos puestos de trabajo, mientras el 30% no la lleva a cabo. En esta respuesta se refleja que no todas las personas que la poseen la aplican si se contrasta con la pregunta anterior, y no la aplican por el hecho de no poseer una base o no le han permitido realizar algún tipo de cambio en las organizaciones en materia tecnológica.

4.6.4)Tabla XIX - Importancia de Proponente de la Tecnología



Todos los participantes afirman que esta competencia es de importancia Alta, y el consenso al que se llegó en cuanto a las opiniones de los participantes fue aligerar el trabajo, acortar el tiempo, y mejorar los procesos. Estos aspectos fueron los más nombrados en las respuestas de los cursantes, y se tomaron en cuenta ya que su frecuencia fue reconocida, a pesar de presentarse otras razones de importancia dadas.

4.7) Campeón del Cambio

4.7.1) Tabla XX - Conocimiento del término Campeón del Cambio

Conocimiento	Respuestas
¿Qué asocia con este término?	1) Muy bajo: persona que está apostando a que todo debe ser modificado porque no nos podemos quedar estáticos, siempre hay que ser activos, todo el tiempo hay una cosa nueva, una tecnología nueva, un conocimiento al que hay que adecuarse para mejorar, todo es para mejorar; y así, como en la tecnología, así como el adiestramiento, todo lo tenemos que tomar en cuenta para ir mejorando y no quedarnos en el pasado con esas técnicas antiguas y engorrosas que ya no aplican, y de hecho es por eso son este tipo de ayuda, para formación y uno se va actualizando para mejorar y crear un ambiente mucho más ameno. 2) Sin conocimiento: Puedes implementar un nuevo proceso y si no está funcionando como lo esperaba, puedes revertirlo y pensar en otro cambio, así lo veo. No necesariamente vas a estar cambiando, sino que puedes cambiar algo y darte cuenta que no es totalmente favorable. 3) Sin conocimiento: es la terminación de una meta y te propones seguir otros pasos ya que mi función aquí está lista, aprendí lo que debía y paso a otro nivel donde voy a adquirir otros conocimientos 4) Muy bajo: persona que esté dispuesta a aceptar los cambios que siempre es tan difícil para la gente 5) Muy bajo: La resistencia al cambio genera atraso en los procesos, por más que uno sienta que te lanzas a un vació, si tú estás confiada que ese cambio te va a dar los resultados esperados, hay que hacerlo, porque a todos nos da miedo el cambio 6) Muy bajo: tiene que ver con las personas que se adaptan muy fácilmente a los cambios que llevan a cabo en las organizaciones, bien sea se sistemas,

	recursos humanos, legal, es general, todos los tipos de cambio que puedan surgir. 7) Muy bajo: Son personas que aceptan los cambios en las organizaciones 8) Muy bajo: Son personas que evitan la resistencia, para que los cambios no sean tabú 9) Muy bajo: Como una persona que se adapta al cambio. 10) Muy bajo: persona que constantemente está en movimiento y como su nombre lo dice haciendo muchos cambios pero eso no necesariamente puede ser beneficioso para una organización.

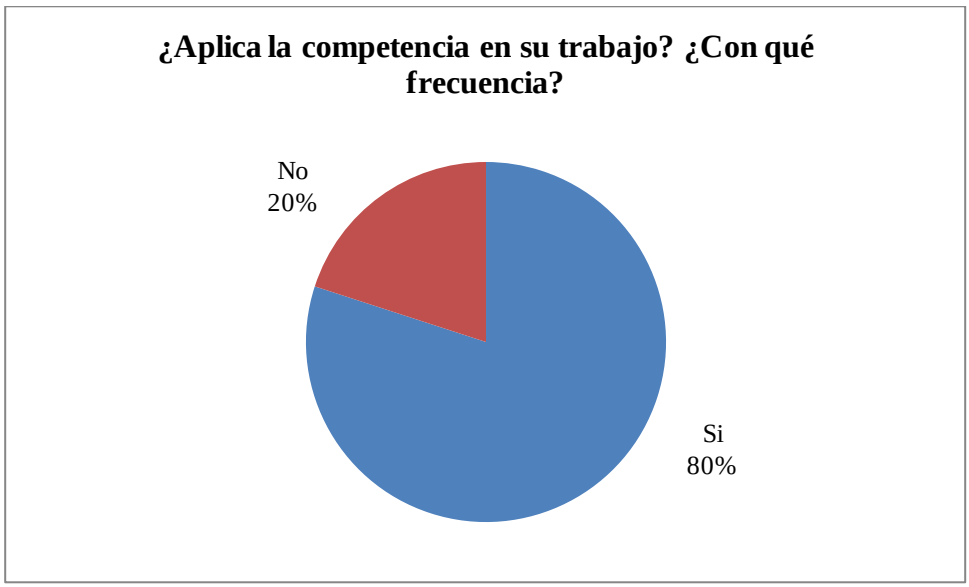
El 80% de los participantes tiene un conocimiento Muy bajo acerca del significado la competencia Campeón del Cambio, el 20% restante no tiene conocimiento sobre la misma. Las persona que obtuvieron un conocimiento bajo, apuntaron a aspectos tales como la resistencia al cambio, la aceptación, adaptación y evitar el estancamiento; éstos son aspectos importantes referentes al concepto original, que se obtuvieron de manera aislada, es decir, cada persona de este rango dijo un rasgo relevante del significado, mas no se hizo énfasis en ello. Aquellos sin conocimiento, se obtuvo respuestas que no tenían ninguna referencia al significado, a pesar de que el término se encuentre expresado en palabras simples.

4.7.2) Tabla XXI - Tendencia de poseer la competencia

El 100% de los participantes afirma poseer la competencia Campeón del Cambio según su propia descripción. Cabe destacar que, a pesar del poco conocimiento que tienen sobre esta competencia con respecto al concepto original, esta es la única competencia

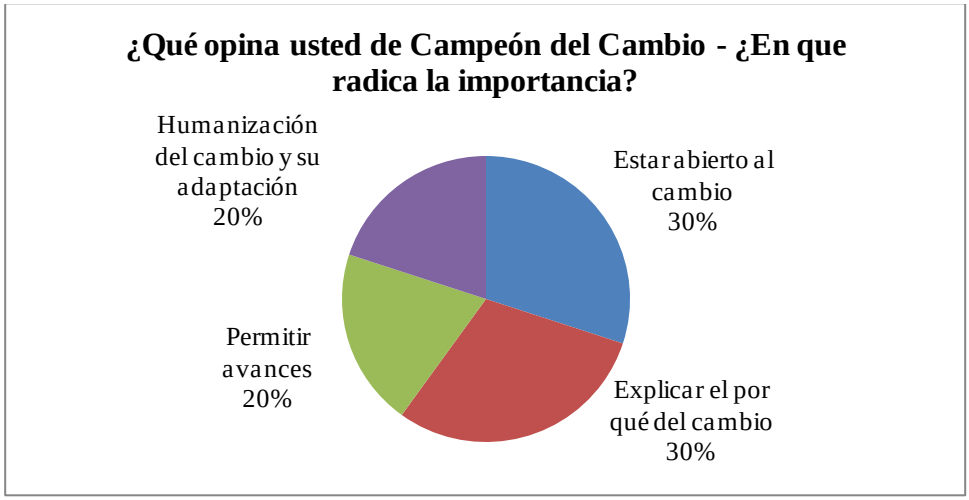
donde se señala que la totalidad de la población la aplica en su ámbito laboral. Esto puede deberse a que constantemente se encuentren en un proceso de cambios continuos, y se han visto en la tarea de llevarlos a cabo de acuerdo a las políticas de cada organización.

4.7.3)Tabla XXII - Aplicación y frecuencia de Campeón del Cambio



El 80% confirma aplicarla y con alta frecuencia dentro de su ambiente laboral, mientras que el 20% restante asegura no llevarla a cabo, a pesar de que, en lo expresado anteriormente, se obtuvo que la totalidad de los cursantes poseían la competencia en cuestión, sin embargo, no la aplicaban en su área laboral. Esto se debe a que a algunos no se le ha permitido o dado la oportunidad de llevar esto a cabo en sus cargos, y por ende alegan no aplicarla.

4.7.4) Tabla XXIII - Importancia de Campeón del Cambio



Todos los participantes afirman que esta competencia importante, y los resultados obtenidos fueron: beneficios, estar abierto al cambio ya que es inevitable, explicar el por qué del cambio, permitir avances, humanización del cambio y su adaptación. Éstas fueron obtenidas según la frecuencia dadas por los cursantes, ya que significan dar una oportunidad al cambio junto a su explicación y el por qué del mismo, de manera que se pueda llevar a cabo de manera consciente y precisa.

4.8) Innovador e Integrador de Recursos Humanos

4.8.1) Tabla XXIV - Conocimiento del término Innovador e Integrador de Recursos Humanos

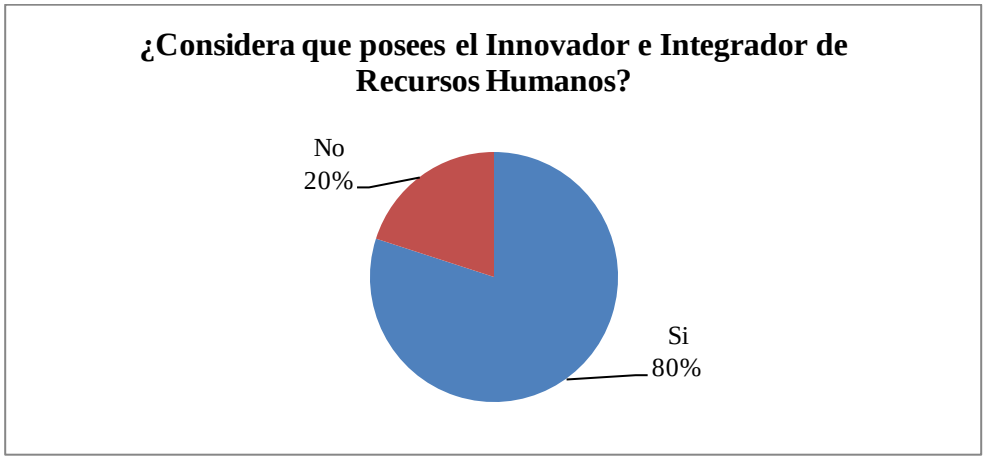
Conocimiento	Respuestas
¿Qué asocia con este término?	1) Muy bajo: intentar tener un conjunto de estrategias así como otras actividades que tiene este personaje como estaba describiendo que se va a desarrollar en este departamento. 2) Bajo: es ser capaz de relacionarte con cualquier persona y no tener una imagen predispuesta frente a ellos, entonces, cuando hablas de dinamismo o actividades que puedan integrar a tu equipo, no te refieres a tu equipo de Recursos Humanos sino a todo en conjunto, a toda la organización 3) Muy Bajo: es innovar un nuevo sistema. Creo que las anteriores se correlacionan entre sí porque lo que se quiere es implementar unas nuevas tendencias dentro de un organismo o institución, para que puedan surgir a futuro y no quedarse en el pasado. 4) Muy Bajo: Es una persona que mantiene un equipo unido y en armonía, no todos tienen por qué quererse ni llevarse bien, pero sí que laboralmente se mantenga un ambiente agradable; que siempre esté en una constante búsqueda de mejoras tecnológicas en todas las áreas; no quedarse en lo rutinario. 5) Muy Bajo: El Gerente de Recursos Humanos debe hacer un buen equipo de trabajo, es un área muy sensible porque manejas mucha información confidencial y en tus manos está el destino de mucha gente.

	6) Muy Bajo: es una persona que trabaja con todo el equipo; es un gerente lineal, y trata que todos los trabajadores se involucren en el logro de objetivos. 7) Muy Bajo: Esa es una competencia que debemos poseer todos en Recursos Humanos, porque aquí tiene que crecer y saber innovar, tienes que estar presta todo el tiempo a cambios de modelo, de dirección, o sea, tienes que manejar la proactividad que siempre tienes que estar dispuesto a tener. Cuando tú estás en Recursos Humanos esto es como parte del día a día, tienes que estar preparado y buscar las formas de crear nuevas 8) Bajo: la innovación tiene que tener algo bueno para ellos también, porque si nos quedamos en una misma actividad todo el tiempo, eso no te deja innovar. Esto se puede lograr intercambiando idea, hablando con las personas. También desde el punto de vista educativo, o sea, adiestramiento, se puede innovar y llevar los conocimientos que tú has adquirido a través del tiempo a aquellas personas en materia de cursos, seminarios, simposios o conversatorios; eso es buscar siempre desde la parte donde tú estés en Recursos Humanos, llevar es conocimiento. 9) Muy Bajo: si es integrador y renovado, su sugerencia va hacer buena, tiene que conocer todo el área de recursos humanos, no se va a enfocar solamente lo que sabe, tiene que aprender y la parte innovación 10) Muy Bajo: Innovación viene de modernidad, de traer cosas nuevas, de traer hacia sí o de incluir lo que está ocurriendo en el mercado; integrador es lograr consenso, ósea, atraer a todos a una idea o pensamiento.

En la tabla XXIV, el 20% de los participantes tienen un conocimiento Bajo sobre la competencia Innovador e Integrador de Recursos Humanos, mientras que el 80% restante se calificaron Muy bajo conocimiento de la misma. Los que obtuvieron conocimiento bajo, reflejan aspectos de integración con la empresa, innovar practicas, conocimientos y

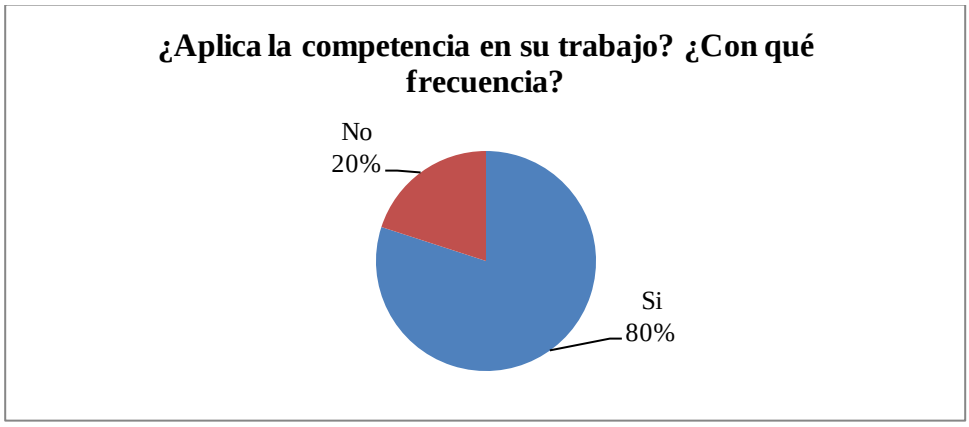
adiestramiento; los cuales son elementos claves para esta competencia. Por otro lado, los que obtuvieron muy bajo conocimiento, señalan estrategias, innovación de sistemas, crecimiento y conocimiento integral. Cabe destacar que es la única competencia en la cual no se ha obtenido la categoría "sin conocimiento", por lo que se refiere a que los cursantes sí tienen una idea más clara de lo que se debe llevar a cabo con esta competencia.

4.8.2) Tabla XXV - Tendencia de poseer la competencia



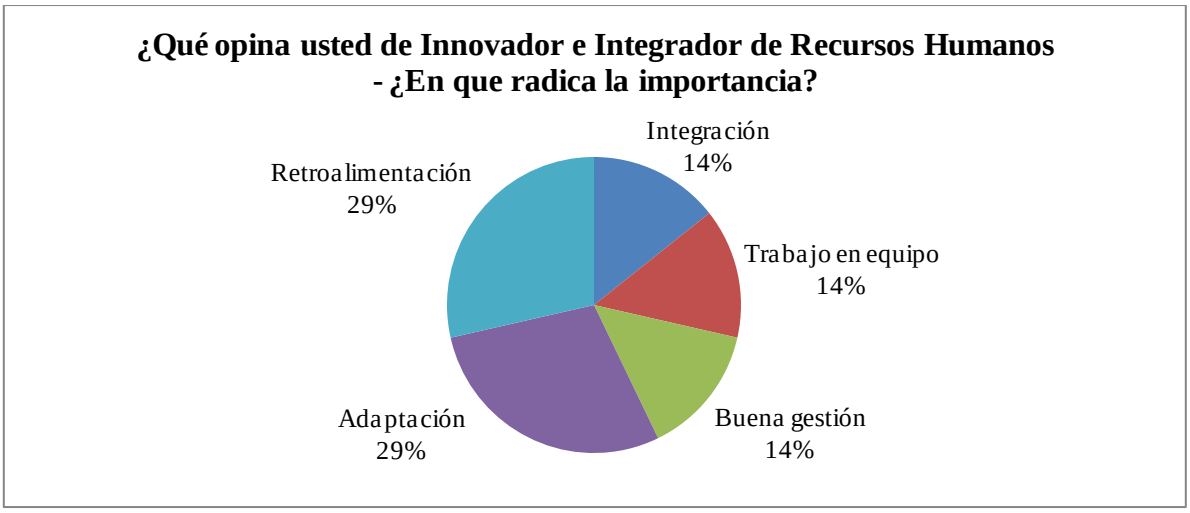
El 80% afirma poseer esta competencia, y el 20% afirmó no poseerla de ninguna manera, a pesar de que en la respuesta anterior, todos tienen un concepto cercano del significado original, y el cual refleja que no ha sido desarrollada a plenitud por parte de una fracción de los cursantes, por razones internas organizacionales y de estudio.

4.8.3)Tabla XXVI - Aplicación y frecuencia de Innovador e Integrador de Recursos Humanos



El 80% alega aplicar esta competencia con alta frecuencia y el resto no la aplica en su trabajo, el cual refleja una congruencia con lo anteriormente expresado, ya que las personas que alegan poseerla, son las mismas que la aplican en el ámbito laboral, cuya trascendencia ha sido desarrollara durante la experiencia.

4.8.4)Tabla XXVII - Importancia de Innovador e Integrador de Recursos Humanos



Los participantes llegaron a un consenso que la competencia es importante, y las respuestas de mayor frecuencia fueron: beneficios, integración, innovación, trabajo en equipo, buena gestión, adaptación y retroalimentación. Las mismas se vieron reflejadas en las respuestas debido a la frecuencia con las que han sido nombradas, las cuales fueron tomadas en cuenta para realizar el mismo, sin menospreciar las de frecuencia menor.

4.9) Constructor de Capacidad

4.9.1)Tabla XXVIII - Conocimiento del término Constructor de Capacidad

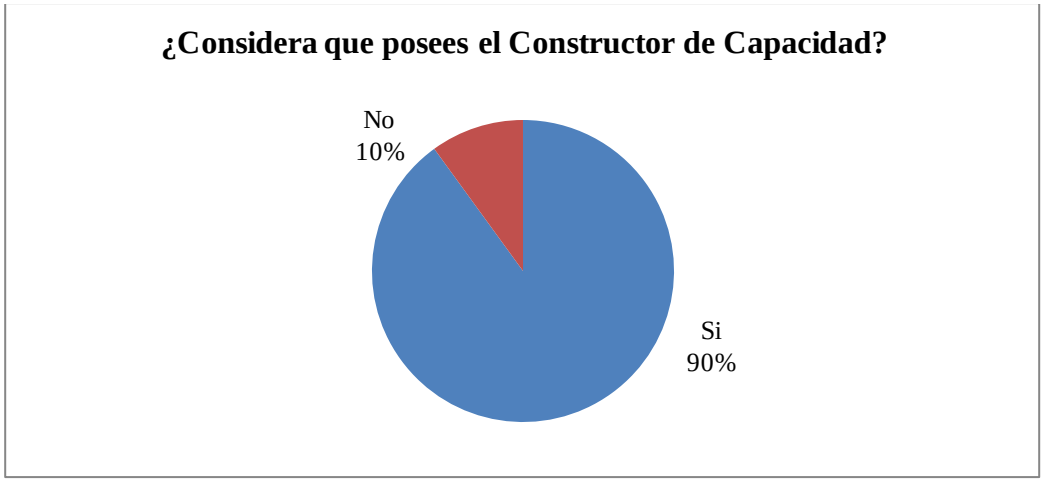
Conocimiento	Respuestas
¿Qué asocia con este término?	1) Bajo: es un adiestramiento, darle conocimientos nuevos ya que siempre hay algo que impartir a los demás y enriquecer a esa persona, prepararla para cualquier situación. 2) Muy Bajo: Para mí significa que yo puedo motivarte a ti; tratar de ayudar a quienes están a tu alrededor, porque quizás ellos quieren hacer lo mismo que tú 3) Sin conocimiento: Fortalecer el conocimiento de los individuos dentro de una empresa a través de la innovación en las áreas para que a su vez estas personas puedan ayudar tanto a la innovación y a la competencia de cambio 4) Bajo: Si tú motivas a que tu personal crezca, y le das la oportunidad que se formen otras capacidad que quizás hasta ahora no conocen pero la vas

	conociendo en proyectos de estudios, cursos, talleres que planifique la empresa, esto va a construirle nuevas capacidades, van a beneficiarle tanto a la empresa como al personal 5) Muy Bajo: El Gerente de Recursos Humanos tiene que ayudar a su grupo a que todos estén nivelados técnicamente, profesionalmente y de manera conductual. No todos los seres humanos tienen los mismo valores, la misma disciplina, hay gente muy buena pero llega tarde siempre, por eso no se puede poner de un lado sino integrarlo. Ser Gerente es integrar, no es una tarea fácil ya que debe satisfacer a los empleados, a sus clientes y que a su vez le de rentabilidad a la organización 6) Bajo: un Gerente que está enfocado en el mejoramiento del trabajador, su preparación profesional o en una actividad específica, la idea es prepararlo para que lleve a cabo, de manera adecuada, las funciones 7) Muy Bajo: está asociado a la parte del desarrollo del talento humano, lo veo como impartir saberes, es desarrollar carrera dentro de la institución u organización donde esté 8) Muy Bajo: es hacer carrera la cual es muy importante, que el profesional se pueda desarrollar dentro de la institución. 9) Muy Bajo: la persona que va dejando sus capacidad, transmitiendo sus capacidades. 10) Sin conocimiento: Constructor es la creación, capacidad viene siendo de apoderar, de darle poder a una persona, de darle conocimiento.

El 30% de los entrevistados tienen un conocimiento Bajo acerca de la competencia Constructor de Capacidad, el 50% posee muy bajo conocimiento y el restante 20% no está familiarizado con el término. Éste último aspecto se vio reflejado en las respuestas ya que expresaban capacidad de apoderamiento, el cual no tiene ningún tipo de relación con el concepto original propuesto. Los cursante que obtuvieron bajo conocimiento, señalaron que se trataba sobre motivación al personal y preparación profesional, cuyos aspectos son

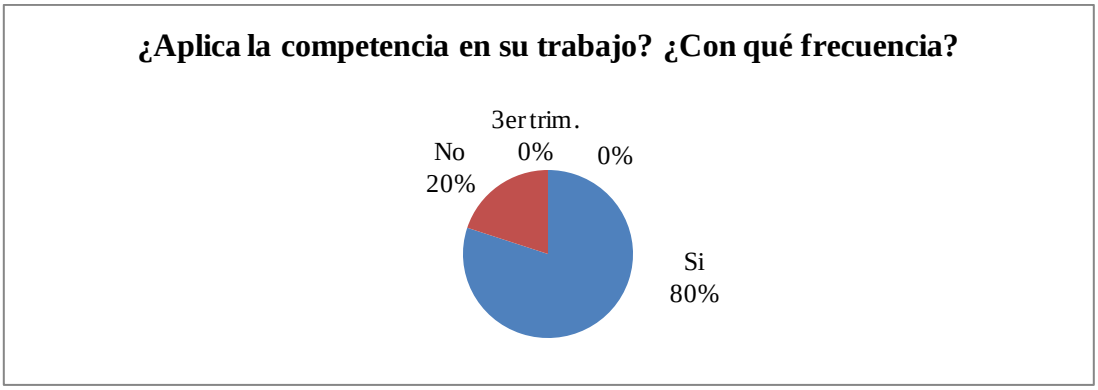
claves para la competencia en cuestión. Sin embargo, los que obtuvieron muy bajo conocimiento señalaron el adiestramiento del personal de manera profesional.

4.9.2) Tabla XXIX - Tendencia de poseer la competencia



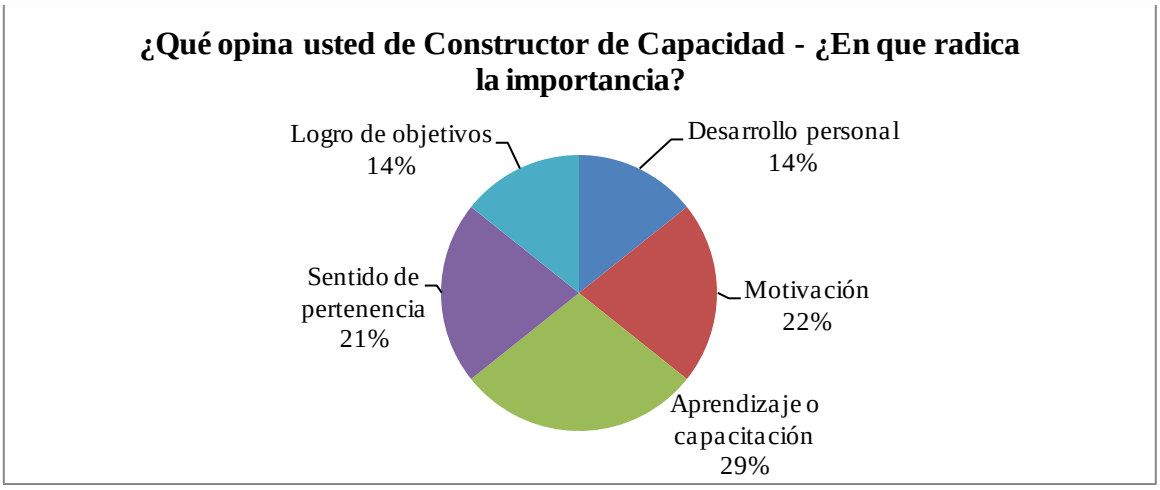
En la Tabla XXIX, se observa que el 90% afirma poseer esta competencia, mientras que un 10% afirma que no la posee. A pesar de que en la pregunta anterior se señala haber tenido bajo conocimiento, la mayoría cursantes alegan poseerla acorde al significado expresado relacionado con la competencia; y se refleja que son pocos los que opinan lo contrario debido a que no la han desarrollado en ningún momento.

4.9.3) Tabla XXX - Aplicación y frecuencia de Constructor de Capacidad



El 80% alega aplicar esta competencia con alta frecuencia y el resto no la aplica en su trabajo, a pesar de que, e lo anteriormente expresado, no todos los que afirman poseerla, la aplican en el ámbito laboral, debido a razones ajenas a la voluntad de los Gerentes ya que no les ha permitido realizar o llevar a cabo la misma.

4.9.4) Tabla XXXI - Importancia de Constructor de Capacidad



Los participantes llegaron a un consenso que la competencia es importante, y las respuestas de mayor frecuencia fueron: desarrollo personal, motivación, aprendizaje o capacitación, sentido de pertenencia y logro de objetivos. Estas respuestas reflejan las razones que fueron dadas con más frecuencia al momento de dar respuestas y que son la base para poder saber en qué la consideran necesarias para el ambiente laboral.

4.10) Tabla XXXII – Comparación entre jerarquización de importancia y aplicación de las competencias.

	Primer lugar		Segundo lugar		Sexto lugar	
Competencias	Importancia	Aplicación	Importancia	Aplicación	Importancia	Aplicación
Posicionador estratégico	1 4 5 10	1 4 5 7	2 9	2 9		8
Activista creíble		2	1 5	5 7 8 10		
Proponente de la tecnología	2	6	1 4		5 6 8 10	3 4 10
Campeón del cambio	6	10	1 7		9	2 5 6 9
Innov. e Integ. de RRHH	8		1 3 6 9 10	3	4 7	1
Constructor de capacidad	3 7 9	3 8 9	1 8	1 6	2	4 7

El objetivo de este cuadro está en contrastar la importancia que los Especialistas le dan a las 6 competencias que nos presenta Ulrich, y la aplicación que los mismos le dan a cada uno de ellos en sus trabajos.

En cuanto a la importancia y la jerarquía que le dio cada uno de los participantes a las competencias propuestas por Dave Ulrich, los resultados que se posicionaron en primer lugar fueron: Posicionador Estratégico; en segundo lugar fue Innovador e Integrador de Recursos Humanos, y de último lugar se encuentra Proponente de la Tecnología. Por otro lado, se puede observar que en primer lugar en de la categoría Aplicación, se encuentra Posicionador estratégico, en segundo lugar Activista Creíble, y en sexto lugar, Campeón del Cambio. Cabe destacar que se llegó a esta conclusión por la frecuencia de los resultados.

CAPITULO VI

DISCUSION DE RESULTADOS

La población seleccionada de la Especialización en Gerencia Empresarial de la Universidad Santa María, Sede El Paraíso, se encuentra gran valor en sus respuestas, debido a que son participantes que se encuentran ejerciendo la Gerencia de Recursos Humanos con amplia trayectoria en esta área, destacando entre sus actividades las relacionadas con la selección del personal y la evaluación del desempeño.

En base a lo anterior, se procedió a la discusión de resultados conforme a las variables y su contraste con la teoría expuesta en este estudio.

7.1) Conocimiento:

La primera pregunta formulada sobre si conoce qué es una competencia, se realizó con el objetivo de introducir a los participantes en el tema a tratar. La totalidad de los entrevistados alegaron conocer el significado de competencias, de los cuales se destacan elementos que tratan sobre habilidades o destrezas, potencial o conocimiento que tienen las personas para desempeñarse en una situación, cargo o área de trabajo determinado: lo cual concuerda con lo que enuncia Levy-Leboyer, cuya teoría expresa que "las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas desarrollan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada".

También se les preguntó qué tan importante era una competencia, de lo cual el 100% de los entrevistados respondieron que era de alta importancia, y en un consenso de las respuestas, expusieron que su importancia se debía a que con ella se realizaba un trabajo eficiente, permite el desarrollo en el ámbito profesional, lograr un objetivo en común, el alcance de los resultados y tener las competencias necesarias para ingresar en un puesto de trabajo.

Se obtuvo una visión dirigida a las competencias como parte del proceso de selección que lleva a cabo un Gerente de Recursos Humanos, dado que ellas permiten diferenciar

quién tiene más actitudes y fortalezas, tal como lo expresa Chiavenato, ya que "el proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo, como la determinación de a quién deberá contratarse. El reclutamiento y selección de RRHH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso". (Chiavenato, 2010)

En cuanto a lo que opinan los entrevistados respecto a qué competencias debería tener un Gerente de Recursos Humanos, se presentan con mayor frecuencia el Liderazgo en primer lugar; se comparten el segundo lugar el Dominio de grupo, Comunicación y Motivación; y en tercer lugar están: Discernir, receptividad, socialización, planificación, organización y capacitación adecuada; las cuales se lograron agrupar para poder así comparar las competencias integradas que plantea Ulrich (Tabla III); dando estas como resultado las competencias de "Innovador e Integrador de Recursos Humanos", "Activista Creíble", y "Campeón del Cambio" respectivamente.

Siendo el Liderazgo la principal competencia según los resultados anteriormente expuestos, coincide con lo expresado por Miguel Porret Gelabert (2012) en referencia a uno los elementos que deben estar presentes en las organizaciones formales; que expresa dirección, motivación y persuasión a los demás, organiza, planifica y controla la actividad de las organizaciones. Igualmente, está presente en la Escuela de Negocios Ross y el Grupo RBL, ya que estudian cómo las organizaciones pueden llegar a construir capacidades de liderazgo a través del talento mediante el aprovechamiento de los Recursos Humanos. Muestra que la inversión en el liderazgo incrementará el valor del accionista.

El resto de las competencias mencionadas fueron: objetividad, intuición, creación de nuevos mecanismos avanzados, desarrollo de la institución, conocimiento integral, manejo de finanzas, eficiencia, dar instrucciones, responsable, respuesta oportuna, empatía, resolución de conflictos, buen administrador, incentivar a los empleados, clima organizacional agradable, visión y oído desarrollado.

En la misma línea de conocer las competencias que consideran necesarias para gerenciar el área de Recursos Humanos, se les preguntó si alegaban poseer las competencias que mencionaron, de las cuales el 50% de los entrevistados afirmó poseer todas las competencias que mencionó en la lista, y el 50% restante afirma no poseer todas las competencias, a pesar de haberlas nombrado en la lista como importantes.

Con respecto a la pregunta sobre qué piensan que es un Posicionador Estratégico, fueron pocos los que tuvieron un conocimiento bajo o muy bajo, debido a que el resto de los entrevistados no tiene conocimiento alguno sobre la misma, ya que la mayoría de las respuestas fueron referidas a "ver en qué posición u ocupación puede adecuarse la persona más allá de lo que se esté postulando, los reclutadores son del tipo posicionador estratégico, ven en qué realmente eres potencialmente bueno y posicionarte donde la persona es capaz, diseña el alcance o las acciones debe realizar para obtener excelentes resultados, y la planificación dando herramientas para poder ejercer un cargo". Es decir, lo opinado por los entrevistados no tiene relación con el concepto original, el cual expresa que los profesionales de "Recursos Humanos son profundamente conocedores de las tendencias de negocios para traducirlas en decisiones y acciones internas; entienden las condiciones generales del negocio (tendencias sociales, tecnológicas, económicas, ambientales). Buscan su objetivo y sirven a los clientes claves, con conocimiento de las expectativas y alineando acciones de la organización para conocer las necesidades del cliente. Crean respuestas estratégicas de la organización a las condiciones del negocio y las expectativas del cliente, ayudando a tomar decisiones estratégicas y de organización". (Brockbank, Ulrich, Ulrich, & Younger, 2012).

La segunda competencia referida a Activista Creíble, solo el 30% posee un conocimiento bajo, un 40% tiene muy bajo conocimiento y el otro 30% no posee ningún tipo de conocimiento acerca de esta competencia. El significado de esta expresa que "la credibilidad viene cuando los profesionales de Recursos Humanos hacen lo que prometen, construyen relaciones personales de confianza, y puede ser invocada para cumplir compromisos. Aprenden a influenciar a otros de manera positiva a través de una comunicación clara, consistente y de alto impacto. Los profesionales de RRHH que son creíbles pero no activistas, son admirados pero tienen poco impacto; los que son activistas pero no creíbles pueden tener buenas ideas pero no se le dará mucha atención. Para ser activistas creíbles, profesionales de Recursos Humanos necesitan ser conscientes de sí mismos y comprometidos a construir el profesionalismo". (Brockbank, Ulrich, Ulrich, & Younger, 2012).

En este sentido, se podría decir que la mayoría tuvo una leve concepción acerca del término evidenciado en las respuestas señaladas por los entrevistados apuntan a esa persona proactiva o de mejorar su situación y las capacidades laborales; persona que sea motivado, que realmente luche por un fin en el que crea; debes demostrar que lo que se

exige es porque si no se genera un desfase; persona que es participativa y eficiente; promueve, genera cosas creíbles sobre lo que está proponiendo.

En la tercera competencia, Proponente de la tecnología, solo el 10% tiene un conocimiento bajo de la misma, el 70% tiene un conocimiento muy bajo, y el 20% restante no tiene conocimiento alguno sobre esta competencia. En base a los resultados obtenidos de los entrevistados, se puede decir que la gran mayoría conoce sobre el concepto de esta competencia ya que la describieron como: gerente a la vanguardia, mientras reduzcan los tiempos de aplicación laboral obtienen resultados que facilite las mejoras, las acciones a seguir y esos trámites burocráticos los disminuya; proponer un avance tecnológico, una nueva base tecnológica dentro de las empresas; tener un mejor rendimiento en tu trabajo es tener recursos adecuados para permitir que sea mucho más rendidor y más eficiente; líder que trata de involucrar para que la gente aprenda de tecnología, que se adapten a los nuevos sistemas; sirve para adecuarse a las nuevas tendencias, propone esa nueva gama de sistemas.

De esta manera, se puede comparar estas ideas con el concepto original, el cual dicta que "los profesionales de Recursos Humanos necesitan usar la tecnología para entregar, de manera más eficiente, los sistemas de información de Recursos Humanos como los beneficios, proceso de nómina de sueldos, costo de cuidado a la salud, y otros servicios administrativos, y mantener conectados empleados con clientes. Se está usando a la tecnología como herramienta de construcción de relaciones a través de medios sociales, y su aprovechamiento permite que el negocio se posicione para el crecimiento futuro. Los profesionales de RRHH entienden que la tecnología creará una mejorada identidad organizacional fuera de la compañía y mejorar las relaciones sociales dentro de la misma".(Brockbank, Ulrich, Ulrich, & Younger, 2012). Así se pueden observar elementos similares entre la teoría y las opiniones enunciadas.

La cuarta competencia en cuestión es Campeón del Cambio, cuyos resultados fueron que el 80% tiene un conocimiento muy bajo de la competencia y la característica más nombrada se trató sobre la superación de la resistencia al cambio; el 20% restante no tiene conocimiento alguno sobre la misma. Esta característica está presente tanto las respuestas de los entrevistados, como en el concepto general de la competencia, el cual se puede ver de la siguiente manera: (entrevistados) persona que está apostando a que todo debe ser modificado porque no se pueden quedar estáticos, siempre hay que ser activos, todo el tiempo se crea tecnología nueva, un conocimiento; persona que esté dispuesta a aceptar los cambios; la resistencia al cambio genera atraso en los procesos, que se llevan a cabo en las

organizaciones, bien sea de sistemas, recursos humanos, legal, es general, todos los tipos de cambio que puedan surgir; personas que aceptan los cambios en las organizaciones; personas que evitan la resistencia.

No obstante, el concepto que define Dave Ulrich es: "como campeones del cambio, ayudan a que el cambio se lleve a cabo a nivel institucional, modificando patrones, iniciativas (hacer que las cosas pasen), permitiendo que el personal evolucione a niveles individuales. Para que el cambio se produzca, juegan dos roles críticos. Primero, inician el cambio, lo que significa que construyen un caso de por qué el cambio importa, superar la resistencia al cambio, involucrar a los actores claves en el proceso de cambio. Segundo, sostienen el cambio a través de la institucionalización del mismo por medio de recursos organizacionales, estructura organizacional, comunicación y aprendizaje continuo". (Brockbank, Ulrich, Ulrich, & Younger, 2012)

Refiriéndose a la quinta competencia, Innovador e Integrador de Recursos Humanos, el 80% contestó tener muy bajo conocimiento acerca de la misma, y el restante 20% posee un conocimiento bajo; cuya característica más nombrada fue trabajo en equipo. Cabe destacar que esta es la única competencia cuyos resultados no reflejan la categoría "sin conocimiento", por lo que se puede decir, ha sido la más acertada de las competencias en cuestión. Por ende, el concepto original de esta competencia refleja que "profesionales de RRHH innovan e integran las prácticas de Recursos Humanos en soluciones unificadas que resuelven los problemas del negocio. Deben conocer los últimos avances en las áreas claves y prácticas de relacionadas al capital Humano (talento sourcing), desarrollo del talento, desempeño responsable (recompensas de evaluación), diseño de la organización (trabajo en equipo), y comunicación. Deberían ser capaces de convertir estas áreas prácticas de en soluciones integradas, las cuales impactan en los resultados del negocio asegurando que éstas mantengan foco y que no sean seducidas por modas de Recursos Humanos o mejores prácticas irrelevantes". (Brockbank, Ulrich, Ulrich, & Younger, 2012).

Siguiendo la misma línea, las respuestas de los entrevistados fueron: ser integrador es intentar tener ese conjunto de estrategias así como otras actividades; ser capaz de relacionarte con cualquier persona y no tener una imagen predispuesta frente a ellos, dinamismo o actividades que puedan integrar tanto a tu equipo como a toda la organización; innovar un nuevo sistema; persona que mantiene un equipo unido y en armonía, que esté en una constante búsqueda de mejoras tecnológicas en todas las áreas; persona que trabajo con todo el equipo; es un gerente lineal, y trata que todos los trabajadores se involucren en el logro de objetivos; crecer y saber innovar, tienes que estar

presta todo el tiempo a cambios de modelo, de dirección; se puede innovar y llevar los conocimientos adquiridos a través del tiempo a aquellas personas en materia de cursos, seminarios, simposios o conversatorios.

Refiriéndose a la sexta y última competencia, Constructor de Capacidad, los resultados reflejaron que el 30% de los entrevistados tienen un conocimiento bajo acerca de esta competencia, el 50% con un conocimiento muy bajo, y el resto no está familiarizado con la misma. En este sentido, se pudo observar que las respuestas de los entrevistados estuvieron enfocadas en: darle conocimientos nuevos para enriquecer a esa persona; motivar a que el personal crezca y dar oportunidad que se formen otras capacidad en proyectos de estudios, cursos; ayudar a que todos estén nivelados técnica y profesionalmente; preparación profesional; desarrollo del talento humano.

Esto se ajusta, en ciertos rasgos, al concepto que establece Dave Ulrich como "un profesional de RRHH efectivo fusiona habilidades en una organización efectiva y fuerte, ayudando a definir y construir capacidades críticas de la organización. Estas personas deberían ser capaces de auditar e invertir en la creación de capacidades organizacionales, las cuales duran más que el comportamiento o el rendimiento de cualquier persona o sistema. Las capacidades han sido referidas como la cultura, proceso o identidad de la compañía, que incluyen servicio, rapidez, eficiencia, innovación, y colaboración. Una capacidad emergente de las organizaciones exitosas es crear una organización donde los empleados encuentran un sentido y propósito al trabajo. (Brockbank, Ulrich, Ulrich, & Younger, 2012).

7.2) Aplicación

En la competencia de Posicionador Estratégico, se puede observar que el 80% de las personas entrevistadas alegan poseer la misma, mientras que el restante 20% considera lo contrario. En la misma línea, el 90% de los entrevistados afirmaron que aplican esta competencia en su ámbito laboral, de acuerdo a las respuestas obtenidas, de los cuales, el 80% alega que su frecuencia de aplicación es Alta, y el 10% es Baja; el resto dice que no la aplica de ninguna manera. Cabe destacar, viendo un poco más de cerca, que se presenta una incoherencia en una de los resultados, debido a uno de los entrevistados afirmó no poseer esta competencias pero sí aplicarla en su ámbito laboral diariamente.

Refiriéndose a la segunda competencia, Activista Creíble, los resultados reflejaron que el 70% de los entrevistados afirma poseer la misma por diversas razones cuya

aplicación es diaria, y el 30% restante asegura que no la posee, y por ende, tampoco las aplica en su ámbito laboral. Los resultados se muestran cónsonos respecto a las respuestas dadas por los entrevistados acerca de esas dos preguntas relacionadas entre sí, dando a entender que está presente una compatibilidad de términos y acciones.

Con respecto al término Proponente de la Tecnología, el 80% de los entrevistados indican poseer esta competencia, mientras que el resto opina lo contrario. Junto a esto, el elemento complementario referido a aplicación refleja que el 60% de los entrevistados afirman aplicarla diariamente en sus respectivos puestos de trabajo, un 10% no la posee ni lleva a cabo, un 20% la posee pero no la aplica, y el 10% restante alega no poseerla pero sí aplicarla. Con estos últimos resultados se puede observar que no emplean la competencia debido a que no se les ha dado la oportunidad, y por otro lado, refleja una discordancia debido a que no la posee pero sí la aplica en su ámbito laboral. Esto podría ser debido al conocimiento erróneo que se tiene acerca de la competencia y se lleva a cabo de una manera alternativa.

En la competencia Campeón del Cambio, la gran mayoría se calificó con conocimiento bajo sobre la concepción de la misma y un 20% sin noción alguna de ella. Sin embargo, la totalidad de los entrevistados afirmaron aplicar esta competencia de manera constante en su trabajo, lo cual podría decir que el mínimo juicio que tienen acerca de ella, ha sido acertado, igualmente con los que calificaron en el menor rango de la escala, llegando a suponer que lo llevan a cabo de una forma particularmente diferente.

La quinta competencia, Innovador e Integrador de Recursos Humanos, refleja en los resultados que el 80% de los individuos tiene un conocimiento bajo acerca del significado de la competencia, y presenta una concordancia en cuanto a la aplicación de la misma ya que éstos la aplican diariamente en su ámbito laboral, mientras que el 20% restante no tiene conocimiento sobre la misma, y por ende tampoco la emplean.

Refiriéndose a la competencia Constructor de Capacidad, el 90% afirma que la posee, mientras que un 10% afirma que lo contrario. De esta mayoría, el 10% no la aplica debido a que no se le ha dado la oportunidad hasta los momentos; en cambio el porcentaje que no la posee, tampoco la aplica en el ambiente laboral, siguiendo así la misma línea.

7.2.1) Jerarquización de aplicación

Los resultados arrojaron que el 40% seleccionó a Posicionador estratégico como primer lugar en cuanto a la aplicación de esta en el ámbito laboral, según la descripción hecha por los entrevistados, la cual se pudo reflejar que obtuvo el menor número de aciertos, indicando elementos desentonados del real concepto.

En segundo lugar, se encuentra Activista creíble, y por último lugar, está el campeón del cambio. Con estos resultados, se puede decir que a pesar de que no conozcan el verdadero significado de Posicionador estratégico, la aplican en primero lugar de manera que los trabajadores estén en sus puestos de trabajo según sus habilidades; y, siguiendo en el orden, eligieron Activista creíble, definido como un líder que cumple lo que promete; y el Campeón del cambio, siendo esta la sexta que aplican motivado a que podría ser la más difícil de llevar a cabo debido al principal obstáculo: la resistencia al cambio, el cual requiere de una ardua tarea de humanización y explicación del cambio.

7.3) Importancia

Para este punto del proceso de investigación, se tomó la decisión de mostrar una tarjeta con la teoría correspondiente a cada una de las competencias, descritas por Dave Ulrich, con la intención de ubicar a los entrevistados en las definiciones, para luego poder obtener la visión sobre la importancia de las mismas.

En cuanto a la primera competencia, Posicionador estratégico, el consenso de las opiniones dadas por los entrevistados, dio como resultado respuestas cuya relevancia estuvo direccionada hacia mejoras y beneficios, toma de decisiones, acciones positivas, respuestas estratégicas, resolución de problemas o conflictos y el logro de los objetivos.

Siguiendo el proceso anterior, se presentó la competencia Activista Creíble, cuyas percepciones más relevantes y frecuentes fueron la motivación al personal, el cumplimiento de metas y logros, y el trabajo en equipo.

En la tercera competencia, Proponente de la Tecnología, se reflejaron los siguientes resultados según el consenso que tuvo lugar durante el proceso: aligerar el trabajo, acortar el tiempo, y mejorar los procesos. Estos aspectos coinciden con lo citado por Dave Ulrich debido a que “la tecnología ha hecho del mundo un lugar más pequeño, cercano y más rápido…” “…Los gerentes y profesionales de RR.HH. responsables de la redefinición del

trabajo en sus organizaciones, deben descubrir la forma de convertir la tecnología en una parte viable y productiva del ámbito laboral".

Con respecto a Campeón del Cambio, el consenso dio como resultado: beneficios, estar abierto al cambio ya que es inevitable, explicar el porqué del mismo, permitir avances, humanización del cambio y su adaptación; todo esto para lograr el avance organizacional mediante la explicación, involucramiento y realización del cambio.

La quinta competencia, referida a Innovador e Integrador de Recursos Humanos, se formó opiniones tales como: beneficios, integración, innovación, trabajo en equipo, buena gestión, adaptación y retroalimentación. Este último aspecto coincide con lo expuesto por Mondy & Noe (2010), con respecto a la evaluación de desempeño, cuando indica "las empresas que usan esta retroalimentación, lo hacen con el propósito de proporcionar evaluaciones para usos convencionales. Este método se centra en las habilidades necesarias a través de los límites organizacionales".

Por último, en la competencia Constructor de Capacidad, se ve reflejado un consenso cuyas respuestas con mayor frecuencia fueron: desarrollo personal, motivación, aprendizaje o capacitación, sentido de pertenencia y logro de objetivos

7.3.1) Jerarquización de importancia

Los resultados obtenidos en esta sección resaltaron Posicionador estratégico en primer lugar en cuanto a la importancia en el ámbito laboral, según la descripción hecha por los entrevistados, la cual se pudo reflejar que obtuvo el menor número de aciertos con respecto al concepto original.

En segundo lugar, se encuentra Innovador e Integrador de Recursos Humanos, y por último lugar, está Proponente de la tecnología. Con estos resultados, se puede decir, como se mencionó anteriormente, que a pesar de que no conozcan el verdadero significado de Posicionador estratégico, lo ubican en primer lugar de manera que los trabajadores estén en sus puestos de trabajo según sus habilidades; y, siguiendo en el orden, eligieron Innovador e Integrador de Recursos Humanos, se busca la integración del personal, la innovación de prácticas del área y los beneficios; y Proponente de la tecnología, siendo esta la sexta que le dan importancia, cuyas razones podrías ser la falta de actualización en cuanto a sistemas de información, y estancamiento en procesos.

.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez analizado los resultados de la investigación, en este capítulo se presentan las principales conclusiones y recomendaciones, derivadas del estudio. Estas se expondrán en relación a los objetivos de la investigación.

En el análisis de resultados, se consiguió que la competencia que más dominan es la de Innovador e Integrador de Recursos Humanos debido a que fue la única donde se obtuvieron resultados concretos y sin la presencia de la categoría "sin conocimiento", pues están pendientes del desarrollo tanto del talento humano como el de la empresa para su fortalecimiento, conocer y aplicar prácticas y procesos claves que beneficien al personal, el trabajo en equipo y el impacto que tienen en los resultados del negocio; afianzado así a su concepto el cual dice que "…innovan e integran las prácticas de Recursos Humanos en soluciones unificadas que resuelven los problemas del negocio. Deben conocer los últimos avances en las áreas claves y prácticas de relacionadas al capital Humano, desarrollo del talento, desempeño responsable (recompensas de evaluación), diseño de la organización (trabajo en equipo), y comunicación…"

La competencia que menos dominan es Posicionador Estratégico debido a que se refiere a un conocimiento profundo de las tendencias de negocios y entender las condiciones generales de los mismos. Cabe destacar que ésta recibió mayor respuestas "sin conocimiento", por lo que el concepto tiende a confundirse con el posicionamiento de personal dentro de la estructura de cargos. A pesar de que los resultados arrojaron que es la aplicada con mayor frecuencia, en realidad, está dirigida al área de reclutamiento y selección, y no al posicionamiento de la organización en el mercado.

Los resultados del resto de las competencias se encuentran en un nivel intermedio, debido a que éstas fueron variadas, pero en su gran mayoría de bajo conocimiento, sin destacar ninguna respuesta en particular.

Es pertinente resaltar que las competencias que más aplican, dentro del área laboral, son Posicionador Estratégico y Activista Creíble, debido a asocian la primera con el área de Reclutamiento y selección, como se mencionó anteriormente, y quieren lograr tener el mejor personal capacitado dentro de las organizaciones; en la segunda, se enfocan en el cumplimiento de promesas realizadas por un líder al que siguen para lograr objetivos en común.

La competencia que los participantes menos aplican es "Campeón del Cambio"; en un consenso de las respuestas ofrecidas por los participantes se encontró que esto es motivado a la difícil tarea de superar la resistencia al cambio, la cual ha generado retrasos y estancamiento en el ambiente laboral; y la poca "humanización" de los cambios, que es su forma de expresar la insignificante información y la baja integración, dada a los trabajadores dentro de las empresas a la hora de realizar los cambios.

Una de las áreas donde también se evidencia poca congruencia, es cuando los gerentes hacen valorización de importancia y aplicación de las competencias, dado que la mayoría evidencia en su respuesta que, aunque consideren tener amplio conocimiento y otorgan alto grado de importancia sobre las competencias que describe Dave Ulrich, en términos generales, no las aplican. Las razones que dan de la baja aplicación de las competencias planteadas por Ulrich pueden variar, por competencia y/o empresa donde los Especialistas trabajan; sin embargo se pudo observar que la razón principal va dirigida a la falta de conciencia sobre la importancia de la aplicación de estas.

Teniendo en cuenta estos aspectos, se podría considerar las siguientes sugerencias:

- Invitar a los trabajadores a realizar la selección de candidatos guiados por las 6 competencias presentadas por Ulrich, con la finalidad de lograr reclutar y seleccionar personas más capacitadas para ejercer puestos gerenciales.
- Buscar que los trabajadores implementen en sus evaluaciones de desempeño, formas de evaluar las competencias de forma profunda e integrada como las presenta Ulrich en sus estudios con la RBL.
- Recomendar a los trabajadores y estudiantes dedicados al área de Recursos Humanos, ampliar sus conocimientos con las diferentes investigaciones realizados por Ulrich; y hacerle particular seguimiento a los estudios que presenta cada 4 años junto al grupo RBL, sobre las competencias de los profesionales del área.

- Incentivar a los estudiantes, tanto en las Maestrías como en las Especializaciones, a realizar este tipo de investigaciones y generar una mayor difusión sobre el contenido de las competencias.
- Implementar programas para crear conciencia sobre la humanización de los cambios que se llevan en cada una de las empresas, haciendo mejor explicación de las ventajas de este y evitando así la resistencia al cambio.
- Lograr que los gerentes dentro del área de adiestramiento, busquen implementar y desarrollar técnicas que permitan desarrollar en los trabajadores del área de Recursos Humanos estas seis competencias.
- Motivar a los estudiantes a investigar y trabajar con autores como Dave Ulrich por la importancia de sus estudios sobre las competencias más actuales que componen el perfil de Gerentes de Recursos Humanos.
- Proponer que estudios de este tipo vayan más allá del área informativa y sean valorados, para concientizar sobre la importancia del conocimiento y aplicación de estas competencias para el éxito organizacional.

REFERENCIAS BILIOGRAFICAS

- Alles, M. (2010). Diccionario de comportamientos - Gestión por competencias. Buenos Aires - México - Santiago - Montevideo: Granica.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de términos Recursos Humanos.* Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires: Granica.
- Alvino Silva, J. (2010). Metodología de la investigación, elemento básicos. En J. Alvino Silva, *Metodología de la investigación, elemento básicos* (pág. 97). CO-BO.
- Arias, F. G. (2006). *Proyecto de investigación - introducción a la metodología científica.* Caracas: Episteme.
- Baptista Lucio, P., Ferández-Collado, C., & Hernández Sampieri, R. *Metodología de la investigación.* México: Mc Graw Hill.
- Bonilla, J., & Urquijo, J. (2008). *La Remuneración del Trabajo.*Caracas.
- Brockbank, W., Ulrich, D., Ulrich, M., & Younger, J. (2012). Las nuevas competencias de Recuros Humanos: la asociación empresarial de adentro hacia afuera. *RBL Group* , 5.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos.* McGraw-Hill.
- Gallardo Yebra, V. (27 de Enero de 2014). *Los 10 retos que afronta Recursos Humanos.* Obtenido de La Gaceta: http://www.lagaceta.com.ar/nota/577112/economia/10-retos-afronta-recursos-humanos.html
- Hernández Sampieri, R., Collado, L., & Lucio, P. *Metodología para la investigación en Ciencia Política.* México: Mc Graw Gill.
- Inoue, V. (2012). El mundo de los Recursos Humanos desde la óptica de un líder. *Learning Review* , pág. 1.
- Jiménes, D. P. (2011). *Manual de Recursos Humanos.* Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Loren, B. B., & Gary, T. S. (2007). *Gerente por primera vez.* Nueva York: Grupo Nelson.
- Malave, J., & Monteferrante, P. (2004). ¿Qué están haciendo las Gerencias de Recursos Humanos en Venezuela? *Debates IESA* , 39-44.

- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2010). *Administración de Recursos Humanos.* méxico: Prentice Hall.
- Navarro Caro, L. (2009). *Desarrollo, ejecución y presentación del proyecto de investigación.* Caracas: Liven Editores.
- Páez, T. (1992). *La Nueva Gerencia de Recursos Humanos. Calidad y Productividad.* Caracas.
- Porret Gelabert, M. (2012). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones.* Madrid: ESIC.
- Ramírez, T. (1999). *Como hacer un proyecto de investigación.* Caracas.
- Rosmel, O., Colombo, L., & Delgado de Smith, Y. (2002). Conduciendo la Investigación. Caracas: Editorial Comala.
- Toro Jaramillo, I. D., & Parra Ramírez, R. D. (2006). *Método y conocimiento: metodología de la investigación* . Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Ulrich, D. (2010). Recursos Humanos Champions. En D. Ulrich, *Recursos Humanos Champions* (págs. 38-39). Buenos Aires: Granica.
- Ulrich, D. (s.f.). *The RBL Group*. Obtenido de http://Dave Ulrich.com/
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Younger, J. (2012). Human Resource Competencies: Responding to Increased Expectations. *Employment Relations Today* .
- *Universidad Santa María*. (s.f.). Recuperado el 01 de 05 de 2015, de http://www.usm.edu.ve/usmpostgrado/index.php?option=com_content&view=article&id=73:especializaciones&catid=56:especializaciones&Itemid=276
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerrectorado de Investigación y Postgrado Parque del Oeste, Catia. Caracas: Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2002)
- Van Den Berghe, E. (2010). *Gestión y Gerencia empresariales aplicadas al siglo XXI.* Bogotá: ECOE Ediciones.
- Vélez Bedoya, Á. R. (2007). Los clásicos de la Gerencia. Bogotá: Colección lecciones de administración.
- Vivanco, M. (2005). *Muestreo estaístico, diseño y aplicaciones.* Chile: Universitaria C.A.

ANEXO A: MATRIZ PARA EL JUICIO DE EXPERTOS-EVALUADOR
PROF: FERNANDO D'CARLE

MATRIZ PARA EL JUICIO DE EXPERTOS

Introducción:

Dirigido a los cursantes de la Especialización de Gerencial Empresarial de la Universidad Santa María – El Paraíso, Caracas

Este instrumento es parte de la investigación del trabajo de grado titulado **COMPETENCIAS DE ULRICH DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS CURSANTES DE LA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL USM 2014**, de la Universidad Católica Andrés Bello, de la carrera Relaciones Industriales 2014. Se agradece la plena colaboración que tenga para aportar respuestas precisas y claras para la utilidad del estudio.

Instrumento de validación por experto

OBJETIVO	ÍTEM	PERTINENCIA	CLARIDAD	REDACCIÒN
Indagar el conocimiento que poseen los cursantes de la Especialización de Gerencia Empresarial sobre las competencias propuestas por Dave Ulrich.	1, 3, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, 7, 8, 9, 10	B	B	C
Analizar la percepción de aplicación de las competencias propuestas por David Ulrich en los cursantes de la Especialización en Gerencia Empresarial.	4, 5.3, 6.3, 7.3, 8.3, 9.3, 10.3, 5.4, 5.5, 6.4, 7.4, 8.4, 9.4, 10.4, 10.5, 12	B	B	C
Identificar la importancia que le dan los cursantes de la Especialización en Gerencia Empresarial a las competencias propuestas por Dave Ulrich.	2, 5.7, 6.7, 7.7, 8.7, 9.7, 10.7, 11	B	B	C

C = corregir

Nombre y Apellido: Fernando Rada

Título Académico: Magster ciencias Gerenciales

Cargo u Oficio: Profesor

Conoce ud el

1) ~~¿Qué~~ significa "Competencia" ~~para usted?~~ Si o no

2) ¿Qué tan importante es una competencia para usted?

3) ¿Qué competencias son necesarias, a su parecer, para el Gerente de Recursos Humanos? Lista y mencionar x.

4) ¿Usted considera que posee las competencias que mencionó anteriormente? Si o NO
Lista y indica si o no

5) ¿Qué asocia usted con el término? ¿y por qué?

- Posicionador Estratégico

5.2) ¿Considera usted que posee esta competencia? Si o NO

5.3) Si la respuesta anterior es positiva, ¿dónde la adquirió y/o desarrolló?

5.4) ¿Aplica usted esta competencia en su trabajo? Si o NO

5.5) Si la respuesta anterior es positiva, ¿con qué frecuencia la aplica?

Se le presenta la tarjeta de descripción de "Posicionador Estratégico" por Dave Ulrich.

5.6) En su opinión, ¿en qué radica la importancia de esta competencia?

6) ¿Qué asocia usted con el término? ¿y por qué?

- Activista creíble

6.2) ¿Considera usted que posee esta competencia? Si no

6.3) Si la respuesta anterior es positiva, ¿dónde la adquirió y/o desarrolló?

6.4) ¿Aplica usted esta competencia en su trabajo? Si NO

6.5) Si la respuesta anterior es positiva, ¿con qué frecuencia la aplica?

Se le presenta la tarjeta de descripción de "Activista creíble" por Dave Ulrich.

6.6) En su opinión, ¿en qué radica la importancia de esta competencia?

7) ¿Qué asocia usted con el término? ¿y por qué?

- Proponente de la tecnología

7.2) ¿Considera usted que posee esta competencia? Si o No

7.3) Si la respuesta anterior es positiva, ¿dónde la adquirió y/o desarrolló?

7.4) ¿Aplica usted esta competencia en su trabajo? Si o No

7.5) Si la respuesta anterior es positiva, ¿con qué frecuencia la aplica?

Se le presenta la tarjeta de descripción de "Proponente de la tecnología" por Dave Ulrich.

7.6) En su opinión, ¿en qué radica la importancia de esta competencia?

8) ¿Qué asocia usted con el término? ¿y por qué?

- Campeón del cambio

8.2) ¿Considera usted que posee esta competencia? Si o No

8.3) Si la respuesta anterior es positiva, ¿dónde la adquirió y/o desarrolló?

8.4) ¿Aplica usted esta competencia en su trabajo? Si o No

8.5) Si la respuesta anterior es positiva, ¿con qué frecuencia la aplica?

Se le presenta la tarjeta de descripción de "Campeón del cambio" por Dave Ulrich.

8.6) En su opinión, ¿en qué radica la importancia de esta competencia?

9) ¿Qué asocia usted con el término? ¿y por qué?

- Integrador e innovador de Recursos Humanos

9.2) ¿Considera usted que posee esta competencia? Si o no

9.3) Si la respuesta anterior es positiva, ¿dónde la adquirió y/o desarrolló?

9.4) ¿Aplica usted esta competencia en su trabajo? Si o no

9.5) Si la respuesta anterior es positiva. ¿Con qué frecuencia la aplica?

Se le presenta la tarjeta de descripción de "Integrador e innovador de Recursos Humanos" por Dave Ulrich.

9.6) En su opinión, ¿en qué radica la importancia de esta competencia?

10) ¿Qué asocia usted con el término? ¿y por qué?

- Constructor de capacidad

10.2) ¿Considera usted que posee esta competencia? Si o no

10.3) Si la respuesta anterior es positiva, ¿dónde la adquirió y/o desarrolló?

10.4) ¿Aplica usted esta competencia en su trabajo? Si o no

10.5) Si la respuesta anterior es positiva, ¿con qué frecuencia la aplica?

Se le presenta la tarjeta de descripción de "Constructor de Capacidad" por Dave Ulrich.

10.6) En su opinión, ¿en qué radica la importancia de esta competencia?

Se presentan todas las tarjetas con los conceptos de David Ulrich:

11) Jerarquice las competencias según la importancia dada por usted.

12) Jerarquice las competencias según su aplicación en el ámbito laboral.

Carlos Nunhez

Carlos Nunhez

OBJETIVO	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES
Indagar el conocimiento que poseen los cursantes de la Especialización de Gerencia Empresarial sobre las competencias propuestas por Dave Ulrich.	Competencias	Es la combinación de habilidades, conocimientos y valores que generan un desempeño exitoso dentro del puesto de trabajo	Posicionador estratégico	▪ Conocedor interno del objetivo ▪ Conocimiento externo de las necesidades ▪ Tomadores de decisiones ▪ Logro de objetivo ▪ Decisiones estratégicas ▪ Conocedor integral de las necesidades
			Activista creíble	▪ Perspicacia/sutileza ▪ Habilidad de comunicación con otros ▪ Construir profesionalismo ▪ Constructor de relaciones de confianza ▪ Cumplimiento de promesas ▪ Influencia a otros positivamente
			Constructor de capacidad	▪ Identidad con la compañía ▪ Significado al trabajo ▪ Vocación de servicio ▪ Rapidez ▪ Eficacia ▪ Colaboración ▪ Fusiona/agrupa talentos humano
			Campeón del cambio	▪ Superar la resistencia al cambio ▪ Crear organizaciones ágiles y flexibles ▪ Transformación institucional ▪ Transformación individual ▪ Por qué el cambio importa ▪ Involucrar actores claves en el proceso ▪ Ritmo del cambio

				externo ▪ Crear valor sustancial ▪ Sostiene el cambio ▪ Decisiones para el cambio
			Innovador e integrador de Recursos Humanos	▪ Innovar prácticas de Recursos Humanos ▪ Integrar prácticas de Recursos Humanos ▪ Desarrollo de talento ▪ Convertir prácticas en soluciones integradas ▪ Liderazgo ▪ Impacto ▪ Trabajo en equipo ▪ Desarrollo de la organización ▪ Recompensas del desarrollo ▪ Impacto en los resultados del negocio ▪ Duración en el tiempo
			Proponente de la tecnología	▪ Cambio de pensamiento del trabajo administrativo ▪ Cambio en la realización del trabajo administrativo ▪ Sistemas administrativos ▪ Conectar personas ▪ Trabajo administrativo más eficiente ▪ Crecimiento futuro ▪ Mejorar las comunicaciones ▪ Aprovechamiento de las redes sociales ▪ Constructor de relaciones
Analizar la percepción de aplicación de		Emplear o	Posicionador estratégico Activista creíble	

las competencias propuestas por David Ulrich en los cursantes de la Especialización en Gerencia Empresarial.	Aplicación	poner en práctica las competencias necesarias de un Gerente en el área de Recursos Humanos	Constructor de capacidad Campeón del cambio Innovador e integrador de Recursos Humanos Proponente de la tecnología	Mucho Poco No aplica Jerarquización de aplicación
Identificar la importancia que le dan los cursantes de la Especialización en Gerencia Empresarial sobre las competencias propuestas por Dave Ulrich	Importancia	Cualidad que le da una persona a las competencias de manera que tenga relevancia o valor	Posicionador estratégico Activista creíble Constructor de capacidad Campeón del cambio Innovador e integrador de Recursos Humanos Proponente de la tecnología	Mucho Medio Poco Nada Opinión sobre la importancia

ANEXO B: MATRIZ PARA EL JUICIO DE EXPERTOS-EVALUADOR
PROF: HENRY VELIZ

MATRIZ PARA EL JUICIO DE EXPERTOS

Introducción:

Dirigido a los cursantes de la Especialización de Gerencial Empresarial de la Universidad Santa María – El Paraíso, Caracas

Este instrumento es parte de la investigación del trabajo de grado titulado **COMPETENCIAS DE ULRICH DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS CURSANTES DE LA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL USM 2014**, de la Universidad Católica Andrés Bello, de la carrera Relaciones Industriales 2014. Se agradece la plena colaboración que tenga para aportar respuestas precisas y claras para la utilidad del estudio.

Instrumento de validación por experto

OBJETIVO	ÍTEM	PERTINENCIA	CLARIDAD	REDACCIÒN
Indagar el conocimiento que poseen los cursantes de la Especialización de Gerencia Empresarial sobre las competencias propuestas por Dave Ulrich.	1, 3, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, 7, 8, 9, 10	B	B	B
Analizar la percepción de aplicación de las competencias propuestas por David Ulrich en los cursantes de la Especialización en Gerencia Empresarial.	4, 5.3, 6.3, 7.3, 8.3, 9.3, 10.3, 5.4, 5.5, 6.4, 7.4, 8.4, 9.4, 10.4, 10.5, 12	B	B	B
Identificar la importancia que le dan los cursantes de la Especialización en Gerencia Empresarial a las competencias propuestas por Dave Ulrich.	2, 5.7, 6.7, 7.7, 8.7, 9.7, 10.7, 11	B	B	B

Nombre y Apellido: HENRY VÉLIZ O.

Título Académico: MAGÍSTER EN GCIA. DE RRHH Y RRII.

Cargo u Oficio: PROFESOR POSTGRADOS
ASESOR METODOLÓGICO

1) ¿Qué significa "Competencia" para usted?

2) ¿Qué tan importante es una competencia para usted?

3) ¿Qué competencias son necesarias, a su parecer, para el Gerente de Recursos Humanos?

4) ¿Usted considera que posee las competencias que mencionó anteriormente?

5) ¿Qué asocia usted con el término? ¿y por qué?

- Posicionador Estratégico

5.2) ¿Considera usted que posee esta competencia?

5.3) Si la respuesta anterior es positiva, ¿dónde la adquirió y/o desarrolló?

5.4) ¿Aplica usted esta competencia en su trabajo?

5.5) Si la respuesta anterior es positiva, ¿con qué frecuencia la aplica?

Se le presenta la tarjeta de descripción de "Posicionador Estratégico" por Dave Ulrich.

5.6) En su opinión, ¿en qué radica la importancia de esta competencia?

6) ¿Qué asocia usted con el término? ¿y por qué?

- Activista creíble

6.2) ¿Considera usted que posee esta competencia?

6.3) Si la respuesta anterior es positiva, ¿dónde la adquirió y/o desarrolló?

6.4) ¿Aplica usted esta competencia en su trabajo?

6.5) Si la respuesta anterior es positiva, ¿con qué frecuencia la aplica?

Se le presenta la tarjeta de descripción de "Activista creíble" por Dave Ulrich.

6.6) En su opinión, ¿en qué radica la importancia de esta competencia?

7) ¿Qué asocia usted con el término? ¿y por qué?

- Proponente de la tecnología

7.2) ¿Considera usted que posee esta competencia?

7.3) Si la respuesta anterior es positiva, ¿dónde la adquirió y/o desarrolló?

7.4) ¿Aplica usted esta competencia en su trabajo?

7.5) Si la respuesta anterior es positiva, ¿con qué frecuencia la aplica?

Se le presenta la tarjeta de descripción de "Proponente de la tecnología" por Dave Ulrich.

7.6) En su opinión, ¿en qué radica la importancia de esta competencia?

8) ¿Qué asocia usted con el término? ¿y por qué?

- Campeón del cambio

8.2) ¿Considera usted que posee esta competencia?

8.3) Si la respuesta anterior es positiva, ¿dónde la adquirió y/o desarrolló?

8.4) ¿Aplica usted esta competencia en su trabajo?

8.5) Si la respuesta anterior es positiva, ¿con qué frecuencia la aplica?

Se le presenta la tarjeta de descripción de "Campeón del cambio" por Dave Ulrich.

8.6) En su opinión, ¿en qué radica la importancia de esta competencia?

9) ¿Qué asocia usted con el término? ¿y por qué?

- Integrador e innovador de Recursos Humanos

9.2) ¿Considera usted que posee esta competencia?

9.3) Si la respuesta anterior es positiva, ¿dónde la adquirió y/o desarrolló?

9.4) ¿Aplica usted esta competencia en su trabajo?

9.5) Si la respuesta anterior es positiva. ¿Con qué frecuencia la aplica?

Se le presenta la tarjeta de descripción de "Integrador e innovador de Recursos Humanos' por Dave Ulrich.

9.6) En su opinión, ¿en qué radica la importancia de esta competencia?

10) ¿Qué asocia usted con el término? ¿y por qué?

- Constructor de capacidad

10.2) ¿Considera usted que posee esta competencia?

10.3) Si la respuesta anterior es positiva, ¿dónde la adquirió y/o desarrolló?

10.4) ¿Aplica usted esta competencia en su trabajo?

10.5) Si la respuesta anterior es positiva, ¿con qué frecuencia la aplica?

Se le presenta la tarjeta de descripción de "Constructor de Capacidad" por Dave Ulrich.

10.6) En su opinión, ¿en qué radica la importancia de esta competencia?

Se presentan todas las tarjetas con los conceptos de David Ulrich:

11) Jerarquice las competencias según la importancia dada por usted.

12) Jerarquice las competencias según su aplicación en el ámbito laboral.

OBJETIVO	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES
Indagar el conocimiento que poseen los cursantes de la Especialización de Gerencia Empresarial sobre las competencias propuestas por Dave Ulrich.	Competencias	Es la combinación de habilidades, conocimientos y valores que generan un desempeño exitoso dentro del puesto de trabajo	Posicionador estratégico	▪ Conocedor interno del objetivo ▪ Conocimiento externo de las necesidades ▪ Tomadores de decisiones ▪ Logro de objetivo ▪ Decisiones estratégicas ▪ Conocedor integral de las necesidades
			Activista creíble	▪ Perspicacia/sutileza ▪ Habilidad de comunicación con otros ▪ Construir profesionalismo ▪ Constructor de relaciones de confianza ▪ Cumplimiento de promesas ▪ Influencia a otros positivamente
			Constructor de capacidad	▪ Identidad con la compañía ▪ Significado al trabajo ▪ Vocación de servicio ▪ Rapidez ▪ Eficacia ▪ Colaboración ▪ Fusiona/agrupa talentos humano
			Campeón del cambio	▪ Superar la resistencia al cambio ▪ Crear organizaciones ágiles y flexibles ▪ Transformación institucional ▪ Transformación individual ▪ Por qué el cambio importa ▪ Involucrar actores claves en el proceso ▪ Ritmo del cambio

				externo ▪ Crear valor sustancial ▪ Sostiene el cambio ▪ Decisiones para el cambio
			Innovador e integrador de Recursos Humanos	▪ Innovar prácticas de Recursos Humanos ▪ Integrar prácticas de Recursos Humanos ▪ Desarrollo de talento ▪ Convertir prácticas en soluciones integradas ▪ Liderazgo ▪ Impacto ▪ Trabajo en equipo ▪ Desarrollo de la organización ▪ Recompensas del desarrollo ▪ Impacto en los resultados del negocio ▪ Duración en el tiempo
			Proponente de la tecnología	▪ Cambio de pensamiento del trabajo administrativo ▪ Cambio en la realización del trabajo administrativo ▪ Sistemas administrativos ▪ Conectar personas ▪ Trabajo administrativo más eficiente ▪ Crecimiento futuro ▪ Mejorar las comunicaciones ▪ Aprovechamiento de las redes sociales ▪ Constructor de relaciones
Analizar la percepción de aplicación de		Emplear o	Posicionador estratégico Activista creíble	

las competencias propuestas por David Ulrich en los cursantes de la Especialización en Gerencia Empresarial.	Aplicación	poner en práctica las competencias necesarias de un Gerente en el área de Recursos Humanos	Constructor de capacidad Campeón del cambio Innovador e integrador de Recursos Humanos Proponente de la tecnología	Mucho Poco No aplica Jerarquización de aplicación
Identificar la importancia que le dan los cursantes de la Especialización en Gerencia Empresarial sobre las competencias propuestas por Dave Ulrich	Importancia	Cualidad que le da una persona a las competencias de manera que tenga relevancia o valor	Posicionador estratégico Activista creíble Constructor de capacidad Campeón del cambio Innovador e integrador de Recursos Humanos Proponente de la tecnología	Mucho Medio Poco Nada Opinión sobre la importancia

ANEXO C: MATRIZ PARA EL JUICIO DE EXPERTOS-EVALUADOR
PROF: LUZ MARINA LOZANO

MATRIZ PARA EL JUICIO DE EXPERTOS

Introducción:

Dirigido a los cursantes de la Especialización de Gerencial Empresarial de la Universidad Santa María – El Paraíso, Caracas

Este instrumento es parte de la investigación del trabajo de grado titulado **COMPETENCIAS DE ULRICH DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS CURSANTES DE LA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL USM 2014**, de la Universidad Católica Andrés Bello, de la carrera Relaciones Industriales 2014. Se agradece la plena colaboración que tenga para aportar respuestas precisas y claras para la utilidad del estudio.

Instrumento de validación por experto

OBJETIVO	ÍTEM	PERTINENCIA	CLARIDAD	REDACCIÒN
Indagar el conocimiento que poseen los cursantes de la Especialización de Gerencia Empresarial sobre las competencias propuestas por Dave Ulrich.	1, 3, 5.6, 5.7, 5.8, 5.9, 5.10, 7, 8, 9, 10	B	B	B
Analizar la percepción de aplicación de las competencias propuestas por David Ulrich en los cursantes de la Especialización en Gerencia Empresarial.	4, 5.3, 6.3, 7.3, 8.3, 9.3, 10.3, 5.4, 5.5, 6.4, 7.4, 8.4, 9.4, 10.4, 10.5, 12	B	B	B
Identificar la importancia que le dan los cursantes de la Especialización en Gerencia Empresarial a las competencias propuestas por Dave Ulrich.	2, 5.7, 6.7, 7.7, 8.7, 9.7, 10.7, 11	B	B	B

Nombre y Apellido: Luz Marina Sequera M

Título Académico: Dra en Ciencias E y F - Ing de Sist.

Cargo u Oficio: Coordinador de Informática Luz

1) ¿Qué significa "Competencia" para usted?

2) ¿Qué tan importante es una competencia para usted?

3) ¿Qué competencias son necesarias, a su parecer, para el Gerente de Recursos Humanos?

4) ¿Usted considera que posee las competencias que mencionó anteriormente?

5) ¿Qué asocia usted con el término? ¿y por qué?

- Posicionador Estratégico

5.2) ¿Considera usted que posee esta competencia?

5.3) Si la respuesta anterior es positiva, ¿dónde la adquirió y/o desarrolló?

5.4) ¿Aplica usted esta competencia en su trabajo?

5.5) Si la respuesta anterior es positiva, ¿con qué frecuencia la aplica?

Se le presenta la tarjeta de descripción de "Posicionador Estratégico" por Dave Ulrich.

5.6) En su opinión, ¿en qué radica la importancia de esta competencia?

6) ¿Qué asocia usted con el término? ¿y por qué?

- Activista creíble

6.2) ¿Considera usted que posee esta competencia?

6.3) Si la respuesta anterior es positiva, ¿dónde la adquirió y/o desarrolló?

6.4) ¿Aplica usted esta competencia en su trabajo?

6.5) Si la respuesta anterior es positiva, ¿con qué frecuencia la aplica?

Se le presenta la tarjeta de descripción de "Activista creíble" por Dave Ulrich.

6.6) En su opinión, ¿en qué radica la importancia de esta competencia?

7) ¿Qué asocia usted con el término? ¿y por qué?

- Proponente de la tecnología

7.2) ¿Considera usted que posee esta competencia?

7.3) Si la respuesta anterior es positiva, ¿dónde la adquirió y/o desarrolló?

7.4) ¿Aplica usted esta competencia en su trabajo?

7.5) Si la respuesta anterior es positiva, ¿con qué frecuencia la aplica?

Se le presenta la tarjeta de descripción de "Proponente de la tecnología" por Dave Ulrich.

7.6) En su opinión, ¿en qué radica la importancia de esta competencia?

8) ¿Qué asocia usted con el término? ¿y por qué?

- Campeón del cambio

8.2) ¿Considera usted que posee esta competencia?

8.3) Si la respuesta anterior es positiva, ¿dónde la adquirió y/o desarrolló?

8.4) ¿Aplica usted esta competencia en su trabajo?

8.5) Si la respuesta anterior es positiva, ¿con qué frecuencia la aplica?

Se le presenta la tarjeta de descripción de "Campeón del cambio" por Dave Ulrich.

8.6) En su opinión, ¿en qué radica la importancia de esta competencia?

9) ¿Qué asocia usted con el término? ¿y por qué?

- Integrador e innovador de Recursos Humanos

9.2) ¿Considera usted que posee esta competencia?

9.3) Si la respuesta anterior es positiva, ¿dónde la adquirió y/o desarrolló?

9.4) ¿Aplica usted esta competencia en su trabajo?

9.5) Si la respuesta anterior es positiva. ¿Con qué frecuencia la aplica?

Se le presenta la tarjeta de descripción de "Integrador e innovador de Recursos Humanos" por Dave Ulrich.

9.6) En su opinión, ¿en qué radica la importancia de esta competencia?

10) ¿Qué asocia usted con el término? ¿y por qué?

- Constructor de capacidad

10.2) ¿Considera usted que posee esta competencia?

10.3) Si la respuesta anterior es positiva, ¿dónde la adquirió y/o desarrolló?

10.4) ¿Aplica usted esta competencia en su trabajo?

10.5) Si la respuesta anterior es positiva, ¿con qué frecuencia la aplica?

Se le presenta la tarjeta de descripción de "Constructor de Capacidad" por Dave Ulrich.

10.6) En su opinión, ¿en qué radica la importancia de esta competencia?

Se presentan todas las tarjetas con los conceptos de David Ulrich:

11) Jerarquice las competencias según la importancia dada por usted.

12) Jerarquice las competencias según su aplicación en el ámbito laboral.

OBJETIVO	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES
Indagar el conocimiento que poseen los cursantes de la Especialización de Gerencia Empresarial sobre las competencias propuestas por Dave Ulrich.	Competencias	Es la combinación de habilidades, conocimientos y valores que generan un desempeño exitoso dentro del puesto de trabajo	Posicionador estratégico	▪ Conocedor interno del objetivo ▪ Conocimiento externo de las necesidades ▪ Tomadores de decisiones ▪ Logro de objetivo ▪ Decisiones estratégicas ▪ Conocedor integral de las necesidades
			Activista creíble	▪ Perspicacia/sutileza ▪ Habilidad de comunicación con otros ▪ Construir profesionalismo ▪ Constructor de relaciones de confianza ▪ Cumplimiento de promesas ▪ Influencia a otros positivamente
			Constructor de capacidad	▪ Identidad con la compañía ▪ Significado al trabajo ▪ Vocación de servicio ▪ Rapidez ▪ Eficacia ▪ Colaboración ▪ Fusiona/agrupa talentos humano
			Campeón del cambio	▪ Superar la resistencia al cambio ▪ Crear organizaciones ágiles y flexibles ▪ Transformación institucional ▪ Transformación individual ▪ Por qué el cambio importa ▪ Involucrar actores claves en el proceso ▪ Ritmo del cambio

				externo ▪ Crear valor sustancial ▪ Sostiene el cambio ▪ Decisiones para el cambio
			Innovador e integrador de Recursos Humanos	▪ Innovar prácticas de Recursos Humanos ▪ Integrar prácticas de Recursos Humanos ▪ Desarrollo de talento ▪ Convertir prácticas en soluciones integradas ▪ Liderazgo ▪ Impacto ▪ Trabajo en equipo ▪ Desarrollo de la organización ▪ Recompensas del desarrollo ▪ Impacto en los resultados del negocio ▪ Duración en el tiempo
			Proponente de la tecnología	▪ Cambio de pensamiento del trabajo administrativo ▪ Cambio en la realización del trabajo administrativo ▪ Sistemas administrativos ▪ Conectar personas ▪ Trabajo administrativo más eficiente ▪ Crecimiento futuro ▪ Mejorar las comunicaciones ▪ Aprovechamiento de las redes sociales ▪ Constructor de relaciones
Analizar la percepción de aplicación de		Emplear o	Posicionador estratégico Activista creíble	

las competencias propuestas por David Ulrich en los cursantes de la Especialización en Gerencia Empresarial.	Aplicación	poner en práctica las competencias necesarias de un Gerente en el área de Recursos Humanos	Constructor de capacidad Campeón del cambio Innovador e integrador de Recursos Humanos Proponente de la tecnología	Mucho Poco No aplica Jerarquización de aplicación
Identificar la importancia que le dan los cursantes de la Especialización en Gerencia Empresarial sobre las competencias propuestas por Dave Ulrich	Importancia	Cualidad que le da una persona a las competencias de manera que tenga relevancia o valor	Posicionador estratégico Activista creíble Constructor de capacidad Campeón del cambio Innovador e integrador de Recursos Humanos Proponente de la tecnología	Mucho Medio Poco Nada Opinión sobre la importancia

ANEXO D: INSTRUMENTO FINAL

Dirigido a los cursantes de la Especialización de Gerencial Empresarial de la Universidad Santa María – El Paraíso, Caracas

Este instrumento es parte de la investigación del trabajo de grado titulado **COMPETENCIAS DE ULRICH DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS CURSANTES DE LA ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL USM 2014**, de la Universidad Católica Andrés Bello, de la carrera Relaciones Industriales 2014. Se agradece la plena colaboración que tenga para aportar respuestas precisas y claras para la utilidad del estudio.

1) **ENTREVISTADOR**: ¿Conoce usted el significado de "Competencia"?

   Si
   No

2) **ENTREVISTADOR**: ¿Qué tan importante es una competencia para usted?

3) **ENTREVISTADOR**: ¿Qué competencias son necesarias, a su parecer, para el Gerente de Recursos Humanos? Haga una lista

4) **ENTREVISTADOR**: ¿Considera usted que posee las competencias que mencionó anteriormente en la lista?

   Si la respuesta es afirmativa, diga cuáles
   Si la respuesta es negativa, diga cuáles

5) **ENTREVISTADOR**: ¿Qué asocia usted con el término Posicionador Estratégico?

   5.1.ENTREVISTADOR: ¿Considera usted que posee esta competencia? ¿Por qué?

   - Sí
   - No

   5.2.ENTREVISTADOR: **¿**dónde la adquirió y/o desarrolló?

   5.3.ENTREVISTADOR: ¿Aplica usted esta competencia en su trabajo?

   - Sí
   - No

   5.4.ENTREVISTADOR ¿con qué frecuencia la aplica?

ENTREVISTADOR: Ahora les voy a presentar lo que dice Dave Ulrich sobre qué es "Posicionador Estratégico" por Dave Ulrich.

   5.5.ENTREVISTADOR: ¿Qué opina usted de esta competencia?

   5.6.ENTREVISTADOR: En su opinión, ¿en qué radica la importancia de esta competencia?

6. **ENTREVISTADOR**: ¿Qué asocia usted con el término Activista Creíble?

6.1.ENTREVISTADOR: ¿Considera usted que posee esta competencia? ¿Por qué?

- Sí
- No

6.2.ENTREVISTADOR: **¿**dónde la adquirió y/o desarrolló?

6.3.ENTREVISTADOR: ¿Aplica usted esta competencia en su trabajo?

- Sí
- No

6.4.ENTREVISTADOR: **¿**con qué frecuencia la aplica?

ENTREVISTADOR: Ahora les voy a presentar lo que dice Dave Ulrich sobre qué es "Activista creíble" por Dave Ulrich.

6.5.ENTREVISTADOR: ¿Qué opina usted de esta competencia?

6.6.ENTREVISTADOR: En su opinión, ¿en qué radica la importancia de esta competencia?

7. **ENTREVISTADOR**: ¿Qué asocia usted con el término Proponente de la tecnología?

7.1.ENTREVISTADOR: ¿Considera usted que posee esta competencia? ¿Por qué?

- Sí
- No

7.2.ENTREVISTADOR: **¿**dónde la adquirió y/o desarrolló?

7.3.ENTREVISTADOR: ¿Aplica usted esta competencia en su trabajo?

- Sí
- No

7.4.ENTREVISTADOR: **¿**con qué frecuencia la aplica?

ENTREVISTADOR: Ahora les voy a presentar lo que dice Dave Ulrich sobre qué es "Proponente de la tecnología" por Dave Ulrich.

7.5.ENTREVISTADOR: ¿Qué opina usted de esta competencia?

7.6.ENTREVISTADOR: En su opinión, ¿en qué radica la importancia de esta competencia?

8. ENTREVISTADOR: ¿Qué asocia usted con el término Campeón del cambio?

8.1.ENTREVISTADOR: ¿Considera usted que posee esta competencia? ¿Por qué?

- Sí
- No
- Sí
- No

8.2.ENTREVISTADOR: **¿**dónde la adquirió y/o desarrolló?

8.3.ENTREVISTADOR: ¿Aplica usted esta competencia en su trabajo?

- Sí
- No

8.4.ENTREVISTADOR: **¿**con qué frecuencia la aplica?

ENTREVISTADOR Ahora les voy a presentar lo que dice Dave Ulrich sobre qué es "Campeón del cambio" por Dave Ulrich.

8.5.ENTREVISTADOR ¿Qué opina usted de esta competencia?

8.6.ENTREVISTADOR: En su opinión, ¿en qué radica la importancia de esta competencia?

9. **ENTREVISTADOR**: ¿Qué asocia usted con el término Integrador e innovador de Recursos Humanos?

9.1.ENTREVISTADOR ¿Considera usted que posee esta competencia? ¿Por qué?

- Sí
- No

9.2.ENTREVISTADOR ¿dónde la adquirió y/o desarrolló?

9.3.ENTREVISTADOR ¿Aplica usted esta competencia en su trabajo?

- Sí
- No

9.4.ENTREVISTADOR ¿con qué frecuencia la aplica?

ENTREVISTADOR Ahora les voy a presentar lo que dice Dave Ulrich sobre qué es "Integrador e innovador de Recursos Humanos" por Dave Ulrich.

9.5.ENTREVISTADOR ¿Qué opina usted de esta competencia?

9.6.ENTREVISTADOR: En su opinión, ¿en qué radica la importancia de esta competencia?

10. **ENTREVISTADOR**: ¿Qué asocia usted con el término Constructor de Capacidad?

10.1. ENTREVISTADOR: ¿Considera usted que posee esta competencia? ¿Por qué?

- Sí
- No

10.2. **ENTREVISTADOR**: **¿**dónde la adquirió y/o desarrolló?

10.3. **ENTREVISTADOR**: ¿Aplica usted esta competencia en su trabajo?

- Sí
- No

10.4. **ENTREVISTADOR**: **¿**con qué frecuencia la aplica?

ENTREVISTADOR Ahora les voy a presentar lo que dice Dave Ulrich sobre qué es "Constructor de Capacidad" por Dave Ulrich.

10.5. **ENTREVISTADOR** ¿Qué opina usted de esta competencia?

10.6. **ENTREVISTADOR** En su opinión, ¿en qué radica la importancia de esta competencia?

Se presentan todas las tarjetas con los conceptos de David Ulrich:

11. ENTREVISTADOR Jerarquice las competencias según la importancia dada por usted.

12. ENTREVISTADOR Jerarquice las competencias según su aplicación en el ámbito laboral.