

LOS PERFILES DE EXIGENCIAS EN LA OCUPACIÓN DEL PROFESIONAL DE RECURSOS HUMANOS

Santiago Pereda Marín^{*}, Francisca Berrocal Berrocal^{**}
y Pedro Sanz Gómez^{***}

Resumen

En este trabajo se presentan los resultados de un estudio exploratorio que se llevó a cabo en la Universidad Complutense de Madrid para definir el perfil de exigencias ocupacionales del profesional de recursos humanos. En este estudio se considera como profesional de recursos humanos al licenciado, ingeniero o doctor que desarrolla su actividad en el área de recursos humanos sin ocupar puestos directivos dentro de la estructura de la organización.

Los resultados de este estudio, que se obtuvieron a partir de una muestra de 37 profesionales de recursos humanos en activo, señalan seis competencias como claves para el desempeño de la ocupación; éstas son, por orden

Fecha de recepción: 6 de octubre de 2003

^{*} Profesor titular de Psicología del Trabajo y Gestión de Recursos Humanos en el Departamento de Psicología Diferencial y Psicología del Trabajo de la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid. spereda@cepade.es

^{**} Profesora asociada de Gestión de Recursos Humanos y Selección de Personal en el Departamento de Psicología Diferencial y Psicología del Trabajo de la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid. fberrocal@correo.cop.es

^{***} Responsable del Departamento de Desarrollo y Selección en la Fundación para la Formación Continua (España). pedrosanz@forcem.es

de importancia: trabajo en equipo, orientación al cliente, planificación/organización, comunicación, flexibilidad y colaboración. Asimismo, se comprobó que la metodología empleada es útil, aunque se considera que es preciso introducirle pequeños cambios para optimizar el trabajo en la definición de los perfiles de exigencias ocupacionales.

Palabras clave: Competencias, ocupación, perfil de exigencias y recursos humanos.

Abstract

In this paper the results from a probing research conducted at the Complutense University of Madrid with the objective of defining the occupational requirement profile for the human resource professional are presented. The professional in this study is such graduate, holder of the degree of master (Msc/MA), engineering or Ph.D. that develops its activity in the Human Resource area not in managerial jobs within the Organization structure.

The results obtained in the research from a sample of 37 active human resource professionals, point out six key Competences for the development of the Occupation; in order of importance: team work, customer orientation, planning/organizing, communication, flexibility and collaboration. It was also found that the methodology used was useful; however, some little changes should be introduced so it enables working on the definition of Occupational requirement profiles.

Key words: Competences, occupation, requirement profile, human resources.

INTRODUCCIÓN

El concepto de *competencia* se ha ido imponiendo, fundamentalmente a partir de los años ochenta, en la Gestión de Recursos Humanos de las organizaciones públicas y privadas del mundo occidental, aunque no hay duda de que todavía hacen falta trabajos de investigación en el mundo académico que permitan matizar y profundizar en el concepto de manera objetiva y científica.

Esta situación hace que el concepto de competencia siga generando múltiples, diversas y enconadas discusiones entre los profesionales, tal vez, como indicó Levy-Leboyer (1997), porque todavía tiene un carácter

no sólo impreciso, sino también variable en función de las personas que lo utilizan; o quizá sea porque, como resaltó Prieto (1997), el término “competencia” en español puede tener distintos significados.

El uso del enfoque de competencias se comenzó a extender desde que McClelland (1973) concluyó que tanto los tradicionales tests de aptitudes y conocimientos como los títulos y méritos académicos no permiten predecir la actuación en el trabajo o el éxito en la vida; sin embargo, tal y como indicaron Spencer y Spencer (1993), ya se venía trabajando en el tema desde finales de los años sesenta.

Desde esa época son dos los planteamientos que más se han extendido en el enfoque de competencias (Pereda & Berrocal, 1999/2001), a saber:

1. El planteamiento que se inició con Boyatzis (1982), quien, a partir de los trabajos de McClelland y del método del incidente crítico que desarrolló Flanagan (1954), definió la competencia como “una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta”.

Boyatzis se centró en el estudio de las competencias directivas y distinguió las *competencias umbral*, que son las que todos los directivos deberían poseer en un nivel mínimo, y las *competencias superiores*, que son aquellas que caracterizarían al 10% de los mejores mandos.

En este planteamiento del concepto de competencia se sigue hablando de *características subyacentes*, que son similares a las variables que se emplean en el enfoque psicométrico clásico. Lo que cambia es la forma de evaluación; ésta, en el caso de las competencias, no se haría únicamente mediante tests o pruebas psicológicas, sino a través de comportamientos observables.

2. La segunda forma de entender las competencias, que desde el punto de vista de los autores de este estudio es la más útil para la Gestión de Recursos Humanos, es aquella que la define como “un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con

un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta” (Pereda & Berrocal, 1999/2001). Esta definición es muy similar a la de Boyatzis, pero al hablar de “comportamientos observables” en lugar de “características subyacentes”, su punto de mira se sitúa directamente sobre los comportamientos que permiten llevar a cabo con éxito una determinada actividad laboral.

Estos comportamientos, en función de sus similitudes, se agrupan en constructos que se denominan “competencias”; sin embargo, lo importante no será la competencia en sí misma, sino los comportamientos que la forman. El constructo tiene como objetivo hacer más cómodo, operativo y útil el trabajo de lo que sería si esta tarea se realizara directamente con los comportamientos.

Ahora bien, ambas acepciones del concepto de competencia insisten en dos aspectos importantes para el trabajo en la Gestión de Recursos Humanos de las organizaciones:

- *Cada organización es única.* Incluso en un mismo sector y en una misma actividad, cada organización tiene características diferenciales en función de sus valores, su ambiente, su historia, su cultura, su tecnología, las personas que la componen, etc.
- *Cada trabajo es diferente.* Dos trabajos, aunque se denominen igual en dos organizaciones diferentes, pueden incluir actividades, responsabilidades o contextos distintos; por ello los comportamientos que permitirán tener éxito en uno de estos trabajos no obligatoriamente tendrían que ser los mismos que permitirían el éxito en el otro.

Es debido a estos dos aspectos que los profesionales y directivos de recursos humanos son cada vez más reacios al empleo de soluciones estandarizadas para la selección, evaluación o formación de personal, y son conscientes de que sus programas e intervenciones son más eficaces, eficientes y rentables cuando se diseñan e implantan teniendo en cuenta las características concretas y específicas de cada organización y de cada trabajo.

A pesar de sus ventajas, esta diversidad dificulta y hace más complejo el trabajo de los profesionales, ya que no pueden utilizar perfiles, técnicas e instrumentos estandarizados en sus actuaciones. Asimismo, esta situación, que sólo refleja la diversidad del mundo real, ha dificultado la incorporación de los profesionales del mundo académico en el estudio de las competencias, pues muchos de ellos consideran que impide el estudio científico de éstas. Cuando se analiza esta postura, se puede comprobar que se están olvidando dos aspectos:

- Hay trabajos dentro del enfoque psicométrico clásico (por ejemplo, Kemery, Mossholder & Roth, 1987; Schmidt, Gast-Rosemberg & Hunter, 1980; Schmidt & Hunter, 1977) que parecen confirmar que los perfiles de los puestos sólo son generalizables hasta cierto punto cuando se trabaja con familias muy homogéneas de puestos.
- El enfoque de competencias no niega la existencia del mismo comportamiento en los perfiles de exigencias de trabajos similares en distintas organizaciones o en los perfiles de exigencias de diferentes puestos.

Toda esta situación tiene unas consecuencias importantes para los profesionales que deben diseñar programas formativos, de orientación o de cualquier otro tipo para personas que desean desarrollar su actividad profesional en una determinada ocupación, la cual se entiende como *un conjunto de trabajos similares en cuanto a su contenido y exigencias*. De esta manera se puede hablar de ocupaciones de director de recursos humanos, de técnico de recursos humanos, de especialista en formación, de psicólogo del trabajo, etc. Las ocupaciones, por ello, pueden ser más o menos amplias y agrupar trabajos con distintas actividades, e incluso con distintos niveles jerárquicos, según el concepto que se adopte.

En este trabajo se considera como profesional o técnico de recursos humanos al *licenciado, ingeniero o doctor que lleva a cabo su actividad en el área de recursos humanos sin ocupar puestos directivos dentro de la estructura de la organización*. Así, puede tratarse de un profesional que trabaje en formación de personal, en selección de personal, en análisis de puestos, en evaluación de personal, etc., pero en este caso no se considera como tal a los directivos, ya sean de recursos humanos, de formación, de selección, etc.

Es de resaltar que existe una cierta tendencia a definir las ocupaciones a partir de las titulaciones; es decir, se habla de la ocupación de psicólogo del trabajo, de economista, de ingeniero industrial, etc. Este enfoque es bastante habitual en los colegios y asociaciones de profesionales y en algunos organismos oficiales, y tiene una diferencia importante con respecto al concepto de ocupación que se utiliza en este trabajo, y es que introduce una variable relevante más: el nivel jerárquico ocupado en la organización.

Sin embargo, el concepto de ocupación que se adopta en este estudio es más útil en el trabajo aplicado, porque permite trabajar de manera más eficaz en formación o selección de personal, por ejemplo, debido a la multidisciplinaria de muchas áreas; mientras el concepto que se refiere a las titulaciones es más útil para definir planes de estudio académicos o para trabajar en orientación laboral de estudiantes, porque se centra en las actividades que una persona puede desarrollar con una determinada titulación.

Por otro lado, aunque existen perfiles de ocupaciones –por ejemplo, los Sistemas de Clasificación de Ocupaciones, el Colegio Oficial de Psicólogos Español (<http://www.cop.es/perfiles/contenido/trabajo.htm>), ONET* (<http://www.onetcenter.org/>), etc.–, estos perfiles se siguen centrandos, en su mayoría, en la definición de los conocimientos, aptitudes, destrezas, intereses, etc. que exigen las ocupaciones.

Dentro del enfoque de competencias que se refiere a recursos humanos se destaca el trabajo que realizó la School of Business de la Universidad de Michigan bajo la dirección de Wayne Brockbank, Dale Lake, Dave Ulrich y Arthur Yeung (Becker, Huselid & Ulrich, 2002). El concepto de competencia que se utiliza en este trabajo recuerda mucho al de Boyatzis: se define como “las características individuales de conocimiento, capacidad, aptitud o personalidad que influyen directamente en el rendimiento laboral de una persona”.

En el estudio de la Universidad de Michigan, que se llevó a cabo entre 1988 y 1998, se encontraron cinco competencias, las cuales se ordenaron según su importancia; cada una de ellas incluye una serie de

competencias específicas, que también se clasificaron por importancia y que corresponden con lo que anteriormente se denominó “comportamientos observables” (ver Tabla 1).

Tabla 1
Descripción e importancia relativa de los campos de competencia de recursos humanos

Campo de Competencia	Puntuación de importancia (1=nivel más alto)	Competencias específicas (en orden de importancia)
Credibilidad Personal	1	<ul style="list-style-type: none"> • Ha realizado un seguimiento del buen funcionamiento • Se ha ganado la confianza. • Inspira confianza en los demás. • Tiene “ química ” con los componentes claves. • Demuestra una alta integridad. • Hace preguntas importantes. • Enmarca ideas complejas de forma adecuada y útil. • Toma riesgos apropiados. • Ofrece observaciones sinceras. • Ofrece información alternativa de asuntos empresariales.
Capacidad para gestionar cambios	2	<ul style="list-style-type: none"> • Establece confianza y credibilidad al relacionarse con los demás. • Tiene visión de futuro. • Toma parte activa y prevé los cambios • Establece relaciones de apoyo con los demás. • Anima a los demás para que sean creativos. • Sitúa problemas concretos en el contexto de un sistema más global. • Identifica problemas centrales para el buen funcionamiento empresarial.
Capacidad para dirigir la política cultural	3	<ul style="list-style-type: none"> • Comparte conocimiento con el conjunto de la empresa. • Dirige el proceso de transformación cultural. • Cuestiona la situación actual. • Identifica la cultura exigida para cumplir con la estrategia empresarial y hace que dicha cultura se presente de forma atractiva para los empleados. • Anima a los directivos a comportarse de manera coherente con la cultura deseada. • Se centra en la cultura interna que satisface las necesidades de los clientes externos.
Puesta en marcha de prácticas de Recursos Humanos	4	<ul style="list-style-type: none"> • Se comunica por escrito de forma efectiva. • Facilita el proceso de reestructuración de la organización. • Diseña programas de desarrollo que faciliten el cambio. • Facilita el diseño de los procesos de comunicación interna. • Atrae a los empleados apropiados. • Diseña sistemas de incentivos. • Facilita la transmisión de información sobre clientes.
Entendimiento del negocio	5	<p>Entiende lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prácticas de Recursos Humanos • Estructura de la organización • Análisis de los competidores • Finanzas • Comercialización y ventas. • Sistemas de información e informática.

Nota. De *El cuadro de mando de recursos humanos. Vinculando las personas, las estrategias y el rendimiento de la empresa*, de B. E. Becker, M. A. Huselid & D. Ulrich, 2002, Barcelona: Gestión 2000.

La definición de competencia, por su especificidad para un trabajo y una organización concretos, plantea un grave problema cuando se diseña el plan de estudios de una licenciatura en Psicología o de una especialidad en Psicología del Trabajo, así como los contenidos de los programas de cada asignatura. El problema se plantea también cuando se diseña un título de postgrado: ¿cuáles son las competencias que se le van a exigir a los licenciados y postgraduados que trabajen en la dirección de recursos humanos de una organización?

Si no se conocen las competencias que se le van a exigir a los futuros profesionales de recursos humanos en el desarrollo de su actividad laboral, es difícil definir los conocimientos que éstos deben adquirir y las habilidades y destrezas que deben desarrollar para, posteriormente, llevar a cabo los comportamientos que comprenden esas competencias.

Para realizar el estudio que se describe en este artículo, se adaptó el modelo que se refiere a los tipos de competencias que se pueden encontrar en una organización (Pereda & Berrocal, 2001) al concepto de ocupación. Así, en una organización se pueden encontrar los siguientes tipos de competencias:

1. *Competencias estratégicas o genéricas.* Son las necesarias para que la organización pueda conseguir sus objetivos estratégicos respetando sus valores. Por ello, deberían formar parte de todos los puestos de trabajo; aunque, por supuesto, los comportamientos que incluye cada una de ellas podrían diferir de un trabajo a otro según su contenido.
2. *Competencias específicas.* Son aquellas que forman parte del perfil de exigencias de un trabajo determinado en función de las particularidades de éste (contenido, nivel en el organigrama, etc.). Estas competencias, a su vez, se pueden agrupar en:

Competencias comunes. Aparecen en el perfil de exigencias de todos o algunos de los puestos de la empresa en función de sus similitudes en nivel jerárquico, área de la organización, etc. Las competencias *estratégicas* son muy similares a las *comunes*, aunque estas últimas no tienen por qué aparecer en los perfiles de exigencias de todos los trabajos de la empresa.

Competencias técnicas. Se refieren a los comportamientos derivados de los conocimientos técnicos que exige el trabajo. Es claro que estas competencias serán las que más diferencias incluirán en los perfiles de exigencias de los puestos de la organización.

A partir del concepto de ocupación que se presentó anteriormente, se pueden distinguir también distintos tipos de competencias:

1. *Competencias ocupacionales.* Son similares a las *genéricas* de una organización; se refieren a aquellas que estarían presentes en todos, o en la mayoría, de los trabajos que comprenden una ocupación; aunque, por supuesto, los comportamientos que se contemplen en cada trabajo diferirán en función del tipo y tamaño de la organización en que se incluyan, del área de trabajo, del nivel jerárquico, de su contenido, etc. Por ejemplo, la ocupación de “psicólogo del trabajo” exigirá unas mismas competencias independientemente de la organización en que se trabaje, del área de actuación, del nivel jerárquico o de las actividades y responsabilidades asignadas.

Lógicamente, estas competencias serían pocas, tal y como se comprobó en el trabajo de la Universidad de Michigan que se citó anteriormente (Becker, Huselid & Ulrich, 2002).

Existen también otros tipos de competencias que se corresponden con las *específicas* de la organización:

2. *Competencias de trabajo.* Son aquellas que aparecen en los perfiles de exigencias de un trabajo determinado, independientemente de la organización en que se lleve a cabo. Así, es de esperar que el perfil de un puesto de técnico de selección incluya una serie de competencias comunes sin importar que se trate de una empresa comercial o de una de trabajo temporal, por ejemplo.
3. *Competencias de organización.* Se derivan de los valores y características de la empresa en que se desarrolla el trabajo. De esta manera, si uno de los valores de una organización es “iniciativa y autonomía”, en los perfiles de sus puestos aparecerán una o más competencias derivadas

de ese valor, competencias que pueden aparecer o no en los perfiles de trabajos similares en otra empresa en la que dicho valor no es importante.

4. *Competencias técnicas.* Son los comportamientos derivados de los conocimientos técnicos que exige cada trabajo en particular.

Sería lógico, por tanto, esperar que en los perfiles de exigencias de los trabajos que se incluyen en una ocupación se encuentren diferencias en función del tipo de actividad que se ejecuta, de la organización en que se realiza el trabajo y de los aspectos técnicos de éste.

Si se adopta la postura de definir la ocupación según la titulación, así como se comentó anteriormente que se hace en ocasiones, habría que tener en cuenta otro tipo de competencias, que para este trabajo en particular no son relevantes:

Competencias de nivel jerárquico. Se derivan del nivel jerárquico que se ocupa en la organización. Es de esperar, entonces, que todos los puestos de director de recursos humanos exijan una serie de competencias comunes, independientemente de la organización en la que se desarrolle el respectivo trabajo.

OBJETIVOS

Ante esta diversidad de categorías, este estudio, que tiene un carácter claramente exploratorio, se centró en conocer las competencias ocupacionales del profesional o técnico de Recursos Humanos en empresas españolas e iberoamericanas. Asimismo, se trató de poner a prueba la metodología que definieron Pereda y Berrocal (2001) para elaborar los perfiles de exigencias de los puestos de trabajo de una organización (ya probada con éxito en varias ocasiones), con el fin de introducirle los cambios necesarios que permitan su adaptación a la nueva situación de investigación.

METODOLOGÍA

Muestra

La muestra estuvo formada por alumnos del Centro de Estudios de Postgrado de Administración de Empresas (CEPADE) de la Universidad Politécnica de Madrid. Todos ellos eran profesionales en activo y, en el momento en que se recogieron los datos, estaban cursando un máster en Dirección de Recursos Humanos.

Los sujetos eran de España y de Iberoamérica y participaron voluntariamente en este estudio, que no formó parte de la actividad académica de los alumnos ni influyó en su calificación final. Todos los participantes eran licenciados.

Se enviaron 200 cuestionarios, de los cuales se recibieron 37 (18,5%) correctamente diligenciados.

Método

Los sujetos recibieron el cuestionario a través del aula virtual de CEPADE, y una vez diligenciado, lo devolvieron también de forma telemática.

El cuestionario iba acompañado de un mensaje de los autores (profesores de CEPADE), el cual explicaba el objetivo del estudio y solicitaba la colaboración de los participantes; el cuestionario estaba formado por dos partes, que se diligenciaban de forma similar:

1. La primera comprendía 16 competencias (y sus respectivas definiciones) que se habían seleccionado previamente como relevantes para los perfiles de exigencias de los profesionales en recursos humanos. Estas competencias se escogieron a partir de anteriores trabajos de los autores y del análisis de las actividades y responsabilidades que habitualmente se desarrollan en esta ocupación (ver Tabla 2).

Tabla 2
Competencias estudiadas en la investigación

Competencia	Definición
Aprendizaje	Asimilar y aplicar nuevas informaciones, sistemas y métodos de trabajo.
Flexibilidad	Modificar el comportamiento, adecuándolo a situaciones de cambio o ambigüedad y manteniendo la efectividad en distintos entornos, con diferentes tareas, responsabilidades y personas.
Conocimiento técnico	Poner en práctica y ampliar los conocimientos de las técnicas e instrumentos utilizados actualmente en el trabajo.
Comunicación	Informar clara y concisamente y obtener información de personas de distinto niveles, formación o intereses. Expresar claramente la información, tanto de forma oral como escrita.
Excelencia	Realizar las tareas buscando, en las actividades, los mayores niveles de calidad y la forma de mejorar las actuaciones anteriores.
Orientación al cliente (interno/externo)	Asegurar la satisfacción de las necesidades de los clientes de manera adecuada tanto pra el cliente como para la organización. Tratar con los clientes mostrando una alta calidad de servicio.
Colaboración	Trabajar en grupos multidisciplinares con personas de diferentes funciones y niveles, para alcanzar metas e identificar y resolver problemas.
Desarrollo del personal	Crear un ambiente de trabajo favorable que se dirija a la formación y el desarrollo continuo propio y del personal.
Resistencia a la tensión	Mantener la calma y el nivel de eficacia y eficiencia en situaciones de presión, oposición o desacuerdo y de dificultades o fracasos, liberando la tensión de una manera acptable para los demás.
Negociación	Identificar las posiciones propia y ajena en una negociación, alcanzando acuerdos satisfactorios para ambas partes.
Liderazgo	Guiar al grupo en la realización de una tarea, estructurándola, dirigiéndola y delegando responsabilidades para la consecución de ésta. Establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para conseguir los objetivos fijados.
Trabajo en equipo	Realizar tareas y resolver problemas, formando parte de un grupo, estableciendo compromisos para conseguir un objetivo común por encima de los intereses individuales y compartiendo recursos e información.
Planificación/Organización	Definir prioridades, establecer los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados, ajustándose a los presupuestos; distribuir los recursos; definir las metas intermedias y las contingencias que puedan presentarse, y establecer las oportunas medidas de control y seguimiento.
Solución de problemas:	Estudiar los problemas, identificando sus aspectos más relevantes y sus causas para elegir las soluciones de mayor calidad en el plazo temporal fijado.
Mejora continua	Establecer metas y criterios individuales y de equipo, asesorando, formando y evaluando para conseguir mejorar continuamente la eficacia y la eficiencia.
Decisión	Evaluar situaciones y obtener conclusiones en función de la información disponible, identificando alternativas y eligiendo las acciones adecuadas, aun cuando éstas puedan resultar difíciles o impopulares.

Inicialmente, los sujetos seleccionaban, de las 16 competencias presentadas, las 10 que consideraban “claves” para que un profesional de Recursos Humanos pudiese desempeñar sus funciones y actividades de forma eficaz, eficiente y segura. Luego ordenaban, según su importancia, las competencias que habían escogido, asignándole “1” a la más importante, “2” a la siguiente, y así sucesivamente hasta llegar a la “10”, que (según el sujeto) era la menos importante de las seleccionadas como “claves”.

2. En la segunda parte del cuestionario se les mostraba a los sujetos los comportamientos asociados a cada una de las 16 competencias presentadas. Estos comportamientos se habían seleccionado, así como sucedió con las competencias, a partir de diversos trabajos previos de los autores (ver Tabla 3).

Tabla 3
Ejemplos de los comportamientos asociados
que se incluyeron en la competencia Aprendizaje

Comportamientos	
a.	Adquirir conocimientos y destrezas a partir de instrucciones, estudio o experiencia.
b.	Utilizar los nuevos conocimientos y destrezas en las áreas de trabajo.
c.	Trabajar con técnicas e instrumentos que cambian con frecuencia y cuyas modificaciones han de aprenderse en poco tiempo.
d.	Ensayar nuevas formas de solucionar los problemas habituales del trabajo.
e.	Verificar y detectar sistemáticamente las ventajas e inconvenientes de nuevos enfoques, métodos y técnicas de trabajo.
f.	Implicarse en nuevas actividades para familiarizarse con procedimientos y técnicas de trabajo distintos de los habituales.

De los comportamientos asociados que se incluyeron en cada una de las 10 competencias seleccionadas en la primera parte del cuestionario, los sujetos debían escoger aquellos que consideraban “claves” (máximo 10) para que el profesional de recursos humanos pueda desempeñar su trabajo con eficacia y eficiencia.

Posteriormente, los sujetos ordenaban los comportamientos asociados, seleccionados en cada competencia, según su importancia para el desempeño de las funciones y actividades de los profesionales de recursos humanos, de la misma forma que lo había hecho con las competencias “claves” en la primera parte del cuestionario.

Análisis de datos

Al finalizar el proceso de recolección de datos, se disponía de dos puntuaciones para cada competencia, a saber:

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

Los participantes ordenaron las competencias que habían seleccionado desde "1" (la más importante) hasta "10" (la menos importante). La posición "1" recibió 10 puntos, la "2", 9 puntos, y así sucesivamente hasta llegar a la "10", que recibió 1 punto. La puntuación final de la competencia en I era la suma total de los puntos que se obtuvieron, según las posiciones que le asignaron los sujetos que la habían seleccionado previamente como "clave".

Se decidió realizar el análisis de datos de esta manera con el fin de disponer de dos puntuaciones: (R e I) que indicasen, respectivamente, mayor relevancia o mayor importancia de la competencia.

Los comportamientos asociados se analizaron de la misma forma como se hizo con las competencias.

RESULTADOS

Una vez se dispuso de ambas puntuaciones (relevancia e importancia), en cada competencia se realizó el análisis final de los datos: se trabajó primero con las competencias y posteriormente con los comportamientos asociados a éstas.

En primer lugar se estudió la relevancia de cada competencia; los resultados de este análisis se presentan en la Tabla 4.

Tabla 4
Relevancia de las competencias

Competencia	Frecuencia	Porcentaje (%)
Aprendizaje	18	48,65
Flexibilidad (*)	20	54,05
Conocimiento técnico	18	48,65
Comunicación (*)	26	70,27
Excelencia	12	32,43
Orientación al cliente (*)	24	64,86
Colaboración (*)	19	51,35
Desarrollo del personal	14	37,84
Resistencia a la tensión	11	29,73
Negociación	17	45,95
Liderazgo	15	40,54
Trabajo en equipo (*)	27	72,97
Planificación/Organización (*)	21	56,76
Solución de problemas	16	43,24
Mejora continua	12	32,43
Decisión	18	48,65

*Nota: Estas competencias son relevantes al perfil de exigencias ocupacionales del profesional de Recursos Humanos.

Como criterio de selección final para decidir que una competencia formase parte del perfil de exigencias de la ocupación de profesional o técnico de recursos humanos, se determinó que la competencia debía haber sido elegida como "clave", al menos, por el 50% de los sujetos. Se eligió este porcentaje porque, luego de trabajar con las denominadas "competencias ocupacionales", se consideró que se debía ser más estricto en la selección de una competencia como relevante o no. Cualquiera de estas dos posibilidades la indicaría la simple significación estadística del porcentaje de sujetos que hagan la respectiva selección, pues, por la propia definición de "competencia ocupacional", debería ser una que considerasen relevante la mayoría de los sujetos de la muestra, más allá

de los resultados meramente estadísticos. Las competencias relevantes al perfil de exigencias ocupacionales del profesional o técnico de recursos humanos se señalan con un asterisco (*) en la Tabla 4.

Una vez se decidió el criterio de selección final, se trabajó con las competencias incluidas en el perfil de exigencias ocupacionales, con el propósito de ordenarlas y ponderarlas dentro de este perfil. De esta manera, en los análisis posteriores se eliminaron aquellas competencias que no habían superado el punto de corte.

Debido a que se disponía de dos puntuaciones para cada competencia, R e I , ambas se combinaron en forma de producto ($R \times I$), lo que permitió ordenar las competencias, según la opinión de los sujetos, en función de su incidencia en la eficacia y eficiencia del trabajo del profesional de recursos humanos.

El peso de cada competencia en el perfil (la ponderación final) se estimó calculando el porcentaje que el producto $R \times I$ de cada competencia suponía sobre la suma total de los productos de todas las competencias del perfil. Los resultados obtenidos se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5
Perfil de exigencias del profesional de recursos humanos
ordenadas según su importancia

Competencia	S (n x orden inverso)	R	I x R	Orden	Ponderación
Trabajo en equipo	147	74,97	10.726,59	1	20,79
Orientación al cliente	163	64,86	10.572,18	2	20,49
Planificación/Organización	175	56,76	9.933,00	3	19,25
Comunicación	138	70,27	9.697,26	4	18,80
Flexibilidad	107	54,05	5.783,35	5	11,21
Colaboración	95	51,34	4.878,25	6	9,46
TOTAL			51.590,63		

Con los comportamientos se empleó el mismo procedimiento que se utilizó con las competencias. Los resultados se presentan en las tablas 6, 7, 8, 9, 10 y 11. Con respecto a la información registrada en estas tablas es preciso señalar lo siguiente:

- Sólo se incluyeron aquellos comportamientos asociados que fueron elegidos como “claves” para el trabajo del profesional de recursos humanos, al menos, por el 50% de los sujetos que previamente habían seleccionado la respectiva competencia.
- El “n” varía en cada caso, porque sólo se trabajó con los sujetos que habían elegido anteriormente la competencia correspondiente como “clave”.

Tabla 6

Comportamientos asociados que se incluyeron en la competencia
Trabajo en equipo ordenados por importancia (n= 27)

Competencia	S (n x orden inverso)	R	I x R	Orden	Ponderación
Solicitar a los miembros del equipo que aporten ideas y sugerencias sobre los problemas del trabajo.	91	85,19	7.752,29	1	38,83
Acentuar la necesidad de mantener una actitud de equipo ante los problemas.	77	66,67	5.133,59	2	25,71
Mantener informado a los demás compartiendo las propias ideas y sentimientos.	60	59,26	3.555,60	3	17,81
Ofrecer ayuda a los compañeros/colaboradores para solucionar los problemas del trabajo.	56	62,96	3.525,76	4	17,66
TOTAL			19.967,24		

Tabla 7
Comportamientos asociados que se incluyeron en la competencia
Orientación al cliente (interno/externo) ordenados por importancia (n=24)

Competencia	S (n x orden inverso)	R	I x R	Orden	Ponderación
Escuchar y atender los problemas y quejas de los clientes, así como planear soluciones efectivas.	84	91,67	7.700,28	1	22,05
Asegurar la satisfacción de los intereses de los clientes y de la organización cuando se planteen situaciones problemáticas o conflictivas.	81	83,33	6.749,73	2	19,32
Organizar el trabajo propio y el de los compañeros/colaboradores, para satisfacer las necesidades de los clientes.	73	79,17	5.779,41	3	16,55
Reconocer y expresar la importancia de satisfacer las necesidades del cliente.	73	75,00	5.475,00	4	15,67
Realizar acciones proactivas para la detección de las necesidades de los clientes.	64	75,00	4.800,00	5	13,74
Establecer buenas relaciones de comunicación con los clientes.	59	75,00	4.425,00	6	12,67
TOTAL			34.929,42		

Tabla 8
Comportamientos asociados que se incluyeron en la competencia
Planificación/Organización ordenados por importancia (n=21)

Competencia	S (n x orden inverso)	R	I x R	Orden	Ponderación
Establecer objetivos ambiciosos pero realistas, para el equipo o el departamento.	74	71,43	5.285,82	1	40,89
Identificar y desarrollar los métodos apropiados para la consecución de los objetivos del equipo o departamento y de la empresa.	67	76,19	5.104,73	2	39,48
Prever los recursos (técnicos, humanos y económicos) necesarios para alcanzar los objetivos en los plazos fijados.	41	61,90	2.537,90	3	19,63
TOTAL			12.928,45		

Tabla 9
Comportamientos asociados que se incluyeron en la competencia
Comunicación ordenados por importancia (n=26)

Competencia	S (n x orden inverso)	R	I x R	Orden	Ponderación
Hablar con superiores para recibir o proporcionarles información.	75	69,23	5.192,25	1	31,20
Dirigirse verbalmente o por escrito a profesionales de diferentes niveles jerárquicos.	68	65,38	5.099,64	2	30,64
Hablar con compañeros para recibir o darles información e instrucciones.	65	65,38	4.249,70	3	25,54
Comprobar que el interlocutor ha comprendido lo que dice el mensaje y sus consecuencias.	42	50,00	2.100,00	4	12,62
TOTAL			16.641,59		

Tabla 10
Comportamientos asociados que se incluyeron en la competencia
Flexibilidad ordenados por importancia (n=20)

Competencia	S (n x orden inverso)	R	I x R	Orden	Ponderación
Afrontar eficazmente situaciones en las que diversas personas exijan simultáneamente cosas diferentes.	79	85,00	6.715,00	1	23,69
Adaptarse fácilmente a actividades y responsabilidades cambiantes.	79	85,00	6.715,00	2	23,69
Manejar eficaz y eficientemente situaciones nuevas o poco habituales con un breve plazo para prepararlas.	60	85,00	5.100,00	3	17,99
Desempeñar distintas funciones según exija la tarea o el momento.	50	70,00	3.500,00	4	12,35
Continuar siendo efectivo cuando las actividades y prioridades cambien con rapidez.	46	70,00	3.220,00	5	11,36
Trabajar con técnicas, equipos o métodos que cambien con frecuencia y cuyas modificaciones han de aprenderse con rapidez.	35	50,00	1.750,00	6	6,17
Continuar siendo efectivo cuando las interrupciones y distracciones sean frecuentes.	27	50,00	1.350,00	7	4,76
TOTAL			28.350,00		

Tabla 11
Comportamientos asociados que se incluyeron en la competencia
***Colaboración* ordenados por importancia (n=20)**

Competencia	S (n x orden inverso)	R	I x R	Orden	Ponderación
Proporcionar ayuda a otros compañeros cuando éstos se la soliciten.	64	78,95	5.062,80	1	19,63
Ayudar a resolver conflictos y desacuerdos, explorando las diferencias e identificando los puntos comunes.	60	84,21	5.062,60	2	19,63
Proporcionar a otros compañeros información, instrucciones, etc.	60	78,95	4.736,84	3	18,41
Mostrar reconocimiento y valorar las opiniones e ideas de otros.	50	73,68	3.684,00	4	14,31
Aceptar la ayuda de otros compañeros cuando se necesite.	45	57,89	2.605,05	5	10,12
Buscar ideas e información de otros compañeros, tanto dentro como fuera de su unidad, para identificar y resolver un problema.	36	68,42	2.463,12	6	9,57
Insistir en la necesidad de cooperación entre todos los compañeros.	37	57,89	2.141,93	7	8,32
TOTAL			25.736,34		

Tabla 12
Perfil de exigencias ocupacionales del profesional de
recursos humanos

Competencia	Peso	Comportamientos	Peso
Trabajo en equipo	20,79	Solicitar a los miembros del equipo que aporten ideas y sugerencias sobre los problemas del trabajo.	38,83
		Acentuar la necesidad de mantener una actitud de equipo ante los problemas.	25,71
		Mantener informados a los demás compartiendo las propias ideas y sentimientos.	17,81
		Ofrecer ayuda a los compañeros/colaboradores para solucionar los problemas de trabajo.	17,66
Orientación al cliente	20,49	Escuchar y atender los problemas y quejas de los clientes, así como plantear soluciones efectivas.	22,05
		Asegurar la satisfacción de los intereses de los clientes y de la organización cuando se planeen situaciones problemáticas o conflictivas.	19,32
		Organizar el propio trabajo y el de los compañeros/colaboradores para satisfacer las necesidades de los clientes.	16,55
		Reconocer y expresar la importancia de satisfacer las necesidades del cliente.	15,67
		Realizar acciones proactivas para la detección de las necesidades de los clientes.	13,74
		Establecer buenas relaciones de comunicación con los clientes.	12,67
Planificación/organización	19,25	Establecer objetivos ambiciosos, pero realistas, para el equipo o departamento.	40,89
		Identificar y desarrollar los métodos apropiados para la consecución de los objetivos del equipo o departamento y de la empresa.	39,48
		Prever los recursos (técnicos, humanos y económicos) necesarios para alcanzar los objetivos en los plazos fijados.	19,63
Comunicación	18,80	Hablar con superiores para recibir o proporcionarles información.	31,20
		Dirigirse verbalmente o por escrito a profesionales de diferentes niveles jerárquicos.	30,64
		Hablar con compañeros para recibir o darles información e instrucciones.	25,54
		Comprobar que el interlocutor ha comprendido lo que dice el mensaje y sus consecuencias.	12,62

Competencia	Peso	Comportamientos	Peso
Flexibilidad	11,21	Afrontar eficazmente situaciones en las que diversas personas exijan simultáneamente cosas diferentes.	23,69
		Adaptarse fácilmente a actividades y responsabilidades cambiantes.	23,69
		Manejar con eficaz y eficientemente situaciones nuevas o poco habituales con un breve plazo para prepararlas.	17,99
		Desempeñar distintas funciones según exija la tarea o el momento.	12,35
		Continuar siendo efectivo cuando las actividades y prioridades cambien con rapidez.	11,36
		Trabajar con técnicas, equipos o métodos que cambien con frecuencia y cuyas modificaciones han de aprenderse con rapidez.	6,17
		Continuar siendo efectivo cuando las interrupciones y distracciones sean frecuentes.	4,76
Colaboración	9,46	Proporcionar ayuda a otros compañeros cuando éstos se la soliciten.	19,63
		Ayudar a resolver conflictos y desacuerdos, explorando las diferencias e identificando los puntos comunes.	19,63
		Proporcionar a otros compañeros información, instrucciones, etc.	18,41
		Mostrar reconocimiento y valorar las opiniones e ideas de otros.	14,31
		Aceptar la ayuda de otros compañeros cuando se necesite.	10,12
		Buscar ideas e información de otros compañeros, tanto dentro como fuera de su unidad, para identificar y resolver un problema.	9,57
		Insistir en la necesidad de cooperación entre todos los compañeros.	8,32

CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos, la primera conclusión que se puede señalar es que la metodología empleada parece ser perfectamente válida para definir los perfiles de exigencias de las ocupaciones. Sin embargo, se considera necesario incluirle un cambio.

El cambio que se sugiere se refiere al proceso de recogida de datos. Al

pedir la opinión de los participantes en una sola fase, las respuestas que corresponden a los comportamientos asociados "claves" las dan sólo los sujetos que han elegido a los respectivas estrategias como "claves". La consecuencia de este procedimiento es que se pierden muchos sujetos, con respecto a la muestra total, cuando se trabaja con los comportamientos asociados. Por ello, se considera que el proceso de recolección de datos se optimizaría si se trabaja en tres fases:

1. Elección de las competencias "claves" por parte de los sujetos de la muestra, y definición de la importancia de cada una de las seleccionadas.
2. Análisis de los datos, y selección de las competencias que formarían parte del perfil de exigencias de la ocupación con base en la relevancia de éstas.
3. En el proceso de recogida de los datos que se refieren a los comportamientos asociados incluir en el cuestionario sólo las competencias seleccionadas para formar parte del perfil de exigencias.

Estos cambios permitirían mantener la muestra de sujetos que trabajan con las competencias en el momento de estudiar los comportamientos asociados, salvo los casos de mortalidad experimental que se den entre la primera y la tercera fase.

El perfil de exigencias ocupacionales de los profesionales o técnicos de recursos humanos quedó definido tal y como se presenta en la Tabla 12, en la cual se muestran las competencias y los comportamientos asociados ordenados por su importancia y con sus correspondientes ponderaciones.

El perfil que se definió en este estudio parece bastante coherente con el que se podría esperar, de manera hipotética, para el profesional de recursos humanos en el mundo laboral y socioeconómico actual. Sin analizar las ponderaciones, que siempre pueden ser discutibles, a continuación se reseñan las competencias que forman parte de este perfil:

- *Trabajo en equipo.* El profesional de recursos humanos está cada vez más obligado a formar parte de equipos de trabajo, para poder realizar

eficaz y eficientemente los proyectos y actividades en que se ve implicado. Por ello, la competencia de trabajo en equipo parece ser fundamental para este profesional.

- *Orientación al cliente (interno/externo)*. El profesional de recursos humanos debe atender las necesidades de sus clientes (internos y externos) siempre en el marco que define la estrategia de su organización.
- *Planificación/Organización*. Este profesional debe ser capaz de definir e implantar planes y proyectos con objetivos a corto, mediano y largo plazo, en los cuales pueden estar implicados recursos humanos, técnicos y económicos.
- *Comunicación*. La comunicación, ya sea escrita, oral o no verbal, siempre ha sido y seguirá siendo una de las competencias fundamentales de este profesional.
- *Flexibilidad*. En un ambiente de cambio continuo como el actual, el profesional de recursos humanos debe poseer esta competencia, pues la rigidez sólo le llevaría a disminuir su eficacia o eficiencia.
- *Colaboración*. Es una competencia muy relacionada con algunas de las anteriores; se refiere a la necesidad, cada vez mayor, que tiene el profesional de recursos humanos de formar parte de equipos multidisciplinarios con personas de diferentes niveles o funciones.

No es de extrañar que sólo seis competencias formen parte del perfil ocupacional del profesional de recursos humanos. En una misma ocupación existen muchas diferencias entre las actividades y responsabilidades de cada profesional en función de variables como el país en que labora, el tamaño y tipo de organización en que desarrolla su trabajo, las actividades y responsabilidades que le tienen asignadas, los aspectos técnicos de su trabajo, etc.

En consideración de lo anterior, este estudio plantea fundamentalmente nuevos problemas, así como líneas de investigación futuras, algunas de las cuales los autores de este trabajo ya están desarrollando:

- Diferencias entre los perfiles de exigencias en España e Iberoamérica.
- Relaciones entre las actividades desarrolladas por los profesionales de recursos humanos y los perfiles de exigencias de la ocupación.
- Complementación y matización de los perfiles ocupacionales con las competencias denominadas de trabajo, de organización y técnicas.
- Validación de los perfiles mediante su comparación con el desempeño de los trabajadores.

Estas líneas de investigación, y otras muchas más, se constituyen en los retos que los profesionales que trabajan en el mundo académico deben abordar. Para ello, es preciso que estos profesionales trabajen en equipo con los profesionales que actúan en el campo aplicado; no pierdan de vista a la sociedad, que es en definitiva el cliente final; planifiquen y organicen proyectos de investigación y aplicación realistas y rigurosos; comuniquen los resultados de sus estudios y modelos al resto de compañeros y a la sociedad; estén capacitados para prever y enfrentar los cambios continuos de la sociedad, y colaboren cada vez más con compañeros y profesionales de ésta y otras áreas. De esta forma, pondrán en práctica las competencias que se les exige al profesional de recursos humanos.

Referencias

- Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D. (2002). *El cuadro de mando de recursos humanos. Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Nueva York: John Wiley and Sons.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Kemery, E. R., Mossholder, K. W. & Roth, L. (1987). The power of the Schmidt and Hunter additive model of validity generalization. *Journal of Applied Psychology*, 72, 30-37.
- Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.

- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Pereda, S. & Berrocal, F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pereda, S. & Berrocal, F. (2001). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Prieto, J. M. (1997). Prólogo. En C. Levy-Leboyer, *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Schmidt, F. L., Gast-Rosemberg & y Hunter, J. E. (1980). Validity generalization results for computers programmers. *Journal of Applied Psychology*, 65, 643-661.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1977). Development of a general solution to the problem of validity generalization. *Journal of Applied Psychology*, 62, 539-540.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.