

# **TRANSFORMACIÓN DE LA PROFESIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN PUERTO RICO: RETOS Y COMPETENCIAS NECESARIAS**

Por

Marjorie Valdéz Díaz

Informe de proyecto en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado

MAESTRO  
en  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
especialidad  
RECURSOS HUMANOS

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO  
RECINTO UNIVERSITARIO DE MAYAGÜEZ  
2007

Aprobado por:

\_\_\_\_\_  
María de los Ángeles Irizarry, Ph.D.  
Miembro, Comité Graduado

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Eva Zoé Quiñones, CPA, MPA  
Miembro, Comité Graduado

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Marta Colón de Toro, MBA, SPHR  
Presidente, Comité Graduado

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Antonio González Quevedo, Ph.D.  
Representante, Estudios Graduados

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Yolanda Ruiz Vargas, Ph.D.  
Decana Asociada de Investigación y  
Asuntos Graduados

\_\_\_\_\_  
Fecha

## **ABSTRACT**

This work presents the results of a research regarding the competencies that Human Resources professionals are expected to have in order to effectively manage the challenges that the profession presents today. The competency model for Human Resources professionals developed by Dave Ulrich in 2005 was used.

The investigation was performed using a questionnaire completed by forty one (41) members of the Society of Human Resources Management, Puerto Rico Chapter, which measured how pertinent is the Human Resources body of knowledge to professionals in Puerto Rico, and how competent they are to effectively perform the expected roles and functions.

The results reflect what participants consider important, and do have the expertise and the competencies that the body of knowledge in Human Resources requires. In addition, although the majority have formal degrees in the field, professional certification is not common among them.

## RESUMEN

Este trabajo presenta los resultados de una investigación acerca de las competencias que se espera que los profesionales de Recursos Humanos tengan para manejar efectivamente los retos que la profesión presenta hoy día. Se utilizó el modelo desarrollado por Dave Ulrich en 2005.

La investigación se hizo a través de un cuestionario que cuarenta y uno (41) miembros de la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos, capítulo de Puerto Rico, contestaron, el cual medía cuán pertinente es el cuerpo de conocimiento de recursos humanos para los profesionales en Puerto Rico y cuán competentes son para desempeñar efectivamente los roles y funciones esperados.

Los resultados reflejan que los participantes consideran importantes, y tienen el dominio en las competencias que requiere el cuerpo de conocimiento. Además, aunque poseen grados formales en el campo, las certificaciones profesionales no son comunes entre ellos.

Dedico esta tesis, primero a Dios nuestro Señor, porque sin Él no hubiera sido posible llevar a cabo este trabajo y a quien le debo que esté con ustedes hoy.

A los grandes amores de mi vida: Efrén Alberto, mi esposo; Erick Didier, mi hijo; Julio y Urbana, mis padres; seres queridos que siempre me brindaron su apoyo, comprensión y sobre todas las cosas su amor. Los amo.

*“Antes, en todas estas cosas somos más que vencedores por medio de aquel que nos amó. Por lo cual estoy seguro de que ni la muerte, ni la vida, ni ángeles, ni principados, ni potestades, ni lo presente, ni lo por venir, ni lo alto, ni lo profundo, ni ninguna otra cosa creada nos podrá separar del amor de Dios, que es en Cristo Jesús Señor nuestro”.*

Rom. 8:37-39

## RECONOCIMIENTOS

Durante el tiempo de mis estudios graduados en la Universidad de Puerto Rico, muchas personas e instituciones colaboraron directa e indirectamente con mi investigación. Sin su ayuda y soporte hubiera sido imposible terminar mi trabajo. Por lo tanto dedico esta sección a reconocer su aporte.

Primero que todo, quiero agradecerle a Dios por la oportunidad que me dio de terminar mis estudios, y por mostrarme su amor infinito. *“No por lo que haya alcanzado ya, ni que ya sea perfecto: sino por ver si logro alcanzar aquello para lo cual fui también llamado por Cristo Jesús. Una cosa hago: olvidando ciertamente lo que queda atrás y extendiéndome a lo que está adelante, prosigo a la meta, al premio del supremo llamamiento de Dios en Cristo Jesús”* Fil. 3:12-14

Quiero dar las gracias a la profesora Marta Colón, mi directora, porque más que una consejera fue mi amiga, mi apoyo y consuelo en los momentos difíciles por los que tuve que pasar en el transcurso de este trabajo. A la doctora María de los Ángeles Irizarry que tanto en parte personal como académica siempre fue incondicional y sin su apoyo hubiera sido difícil culminar mi investigación. A la doctora Yolanda Ruiz y la profesora Eva Quiñones porque depositaron su confianza en mí, desde el primer momento que solicité su ayuda. A la profesora María Medina por su colaboración durante la primera parte de la jornada de este trabajo.

Al señor Jaime Núñez, SPHR, presidente en ese momento del capítulo de la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos, quien me administró los datos de los socios seleccionados para la investigación.

A mi hermano Didier Valdés quien me impulsó a emprender esta etapa de mi vida y nunca me dejó sola, sus palabras, apoyo incondicional y su amor fueron muy importantes para mí. A mi amiga Daisy Morales, quien siempre me hizo sentir como una hermana, confió en mí, me apoyó, aconsejó, ayudó en momentos de quebranto y siempre tuvo una palabra de aliento y amor, en especial una sonrisa para decirme “Marjorie vive día a día”. Gracias a mis amigos incondicionales María Fernanda Serrano, quien en estos últimos años ha estado junto a mí mostrándome su apoyo de muchas formas, todas muy valiosas y especiales; a Diego Pérez quien desde los inicios me ofreció su apoyo en la programación de los datos estadísticos.

Gracias al Centro de Infraestructura de Ingeniería Civil del RUM, por su ayuda económica durante mi período de estudios de maestría, al igual que a las profesoras Ivonne Santiago e Ingrid Padilla y a los profesores Ricardo López y Luís Godoy, por su confianza y apoyo en este periodo.

A las diferentes congregaciones religiosas que dedicaron horas de oración, demostrándome una vez más lo grande y misericordioso que es nuestro Señor, y que no importa cuál sea nuestra raza, color o nombre, Dios está ahí con nosotros.

Por último, y no menos importante, doy gracias a toda mi familia, los de cerca y los de lejos, mis padres Julio y Urbana, mi esposo Efrén Alberto, mi hijo Erick Didier, su apoyo, fortaleza y sacrificio me ayudaron a llegar victoriosa al final del camino.

# Tabla de Contenido

ABSTRACT.....	II
RESUMEN .....	III
RECONOCIMIENTOS.....	V
TABLA DE CONTENIDO .....	VII
LISTA DE TABLAS.....	IX
LISTA DE FIGURAS.....	X
<b>1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>13</b>
1.1 OBJETIVOS .....	16
1.1.1 <i>Objetivo General</i> .....	16
1.1.2 <i>Objetivos Especificos</i> .....	16
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	17
1.3 HIPÓTESIS .....	18
1.4 DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO .....	20
<b>2 REVISIÓN DE LITERATURA.....</b>	<b>22</b>
2.1 EVOLUCIÓN DE LA PRÁCTICA DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	22
2.1.1 <i>Etapas del Desarrollo de la Práctica de Recursos Humanos</i> .....	22
2.2 EVOLUCIÓN DE LA PRÁCTICA EN PUERTO RICO .....	53
2.2.1 <i>Realidad Político-Legal de Puerto Rico</i> .....	56
2.3 NATURALEZA DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS .....	62
2.3.1 <i>Las Funciones Específicas de la Gerencia de Recursos Humanos</i> .....	64
2.3.2 <i>Manejo del Capital Humano en la Organización</i> .....	68
2.3.3 <i>Competencias</i> .....	69
2.3.4 <i>Ética para los Profesionales de Recursos Humanos</i> .....	70
2.4 RETOS DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.....	71
2.4.1 <i>Globalización</i> .....	71
2.4.2 <i>Aportaciones Estratégicas</i> .....	72
2.4.3 <i>Cambios Tecnológicos</i> .....	73
2.4.4 <i>Marco Legal y Reglamentario</i> .....	74
2.5 ROLES QUE SE REQUIEREN DE LOS PRACTICANTES DE RECURSOS HUMANOS .....	74
2.5.1 <i>Roles Administrativos</i> .....	84
2.5.2 <i>Roles Operacionales</i> .....	90
2.5.3 <i>Roles Estratégicos</i> .....	91
2.6 COMPETENCIAS REQUERIDAS A LOS PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS .....	93
2.6.1 <i>Categorías de las Competencias</i> .....	93
2.7 CERTIFICACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS.....	100
2.7.1 <i>Estudio de la Certificación en Estados Unidos de América 2003</i> .....	101
2.7.2 <i>Estudio de la Certificación en Puerto Rico 2005</i> .....	104
2.8 ANÁLISIS DE REGRESIÓN.....	108

<b>3</b>	<b>DESCRIPCIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA .....</b>	<b>114</b>
3.1	DATOS SECUNDARIOS.....	114
3.2	DATOS PRIMARIOS.....	115
3.2.1	<i>Diseño y Administración del Cuestionario .....</i>	<i>115</i>
3.2.2	<i>Diseño de la Muestra.....</i>	<i>117</i>
3.3	RESULTADOS.....	119
3.3.1	<i>Tasa de Respuesta.....</i>	<i>119</i>
3.3.2	<i>Hallazgos.....</i>	<i>119</i>
3.4	ANÁLISIS DE CORRELACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.....	145
3.4.1	<i>Análisis de Factores Significativos en consideración a la Importancia de las Competencias. .</i>	<i>150</i>
3.4.2	<i>Análisis de Factores Significativos en el Dominio de las Competencias.....</i>	<i>159</i>
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>176</b>
4.1	CONCLUSIONES.....	176
4.2	RECOMENDACIONES.....	178
4.2.1	<i>Recomendaciones a los Profesionales de Recursos Humanos en Puerto Rico.....</i>	<i>178</i>
4.2.2	<i>Recomendaciones a los Líderes de la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos, Capítulo de Puerto Rico.....</i>	<i>178</i>
4.2.3	<i>Estudios Futuros.....</i>	<i>179</i>
<b>5</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>180</b>
<b>6</b>	<b>APÉNDICE.....</b>	<b>186</b>
6.1	CUESTIONARIO DEL ESTUDIO .....	186
6.2	CARTA DE CONFIDENCIALIDAD.....	195
6.3	ESTUDIO PREVIO DE CERTIFICACIÓN.....	197
6.4	CUESTIONARIO DEL ESTUDIO CON LAS RESPUESTAS REAGRUPADAS .....	219
6.5	ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE MINITAB .....	222



## Lista de Tablas

<b>Tablas</b>	<b>Página</b>
Tabla 3. 1 Tabla de respuestas obtenidas del cuestionario .....	117
Tabla 3. 2 Fórmula para Intervalos de Promedio.....	118
Tabla 3. 3 Nivel de Importancia y Nivel de Dominio del Cuerpo del Conocimiento .....	129
Tabla 3. 4 Diagrama de Dispersión de la Importancia y el Dominio de las Competencias en Recursos Humanos.....	131
Tabla 3. 5 Resumen de Factores Significativos para el Nivel de Importancia con un $\alpha= 0.05$ .....	148
Tabla 3. 6 Resumen de Factores Significativos para el Nivel de Dominio con un $\alpha= 0.05$ .	148
Tabla 3. 7 Resumen de Factores que Causaron Efecto para Determinar Nivel de Importancia y Dominio .....	175

## Lista de Figuras

<b>Figura</b>	<b>Páginas</b>
Figura 2. 1 Actividades de la Gerencia de Recursos Humanos .....	63
Figura 2. 2 Síntesis de los roles para los Profesionales de Recursos Humanos.....	77
Figura 2. 3 Cambios de los roles de la Gerencia de Recursos Humanos.....	84
Figura 2. 4 Transformación de los Recursos Humanos de Operacional a Estratégico .....	92
Figura 2. 5 Total de Miembros SHRM 1998-2004.....	101
Figura 2. 6 PHR y SPHR reconocidos por la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos 1998-2004.....	102
Figura 2. 7 Total de profesionales, PHR y SPHR reconocidos por la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos 1998-2004 .....	103
Figura 2. 8 Cantidad de miembros en Puerto Rico vs. Certificados (2004) .....	104
Figura 2. 9 Por ciento de personas certificadas en la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos (2005).....	106
Figura 2. 10 Tipo de Certificación (2005) .....	106
Figura 2. 11 Resultados de OLRM para la respuesta a la pregunta 8-1.....	111
Figura 3. 1 Edad de los Participantes del Estudio.....	120
Figura 3. 2 Género de los Participantes en el Estudio .....	120
Figura 3. 3 Área Geográfica.....	121
Figura 3. 4 Tipo de Organización .....	122
Figura 3. 5 Tamaño de la Organización.....	123
Figura 3. 6 Personas Encuestadas que han Laborado Siempre en el Área de RH .....	124
Figura 3. 7 Tiempo en la Compañía.....	125
Figura 3. 8 Tiempo en la Profesión de RH .....	126
Figura 3. 9 Empleados a Cargo.....	127
Figura 3. 10 Diagrama de Dispersión de Dominio vs. Importancia .....	131
Figura 3. 11 Nivel de Educación Formal de los Participantes .....	134
Figura 3. 12 Tiempo de Estudio de los Participantes.....	135
Figura 3. 13 Impacto de la Preparación Académica .....	136
Figura 3. 14 Participación de Educación Continua.....	137
Figura 3. 15 Educación Continua de los Participantes .....	138
Figura 3. 16 Motivación de la Educación Continua .....	139
Figura 3. 17 Profesionales Certificados .....	140
Figura 3. 18 Certificación Profesional .....	141
Figura 3. 19 Impacto de las certificaciones .....	142
Figura 3. 20 Pertinencia de las certificaciones.....	143

Figura 3. 21 Valor que añade las Certificaciones .....	144
Figura 3. 22 Importancia del Diseño e Implantación de Métricas .....	152
Figura 3. 23 – Importancia de la Comunicación Interna, Escrita o Verbal .....	153
Figura 3. 24 – Importancia del Reclutamiento y Selección de Personal .....	154
Figura 3. 25 – Importancia de Programas de Desarrollo que Facilitan los Cambios.....	155
Figura 3. 26 – Importancia de Diseño Organizacional .....	156
Figura 3. 27 – Importancia de Diseño de Sistemas de Compensación .....	157
Figura 3. 28 – Importancia de Contribuir a las Decisiones del Negocio .....	158
Figura 3. 29 – Dominio del Ambiente Interno de la Organización .....	160
Figura 3. 30 – Dominio del Ambiente Externo de la Organización .....	161
Figura 3. 31 – Dominio de Planificación Estratégica .....	162
Figura 3. 32 – Dominio del Diseño e Implantación de Métricas .....	163
Figura 3. 33 – Dominio del Evaluación de Desempeño .....	165
Figura 3. 34 – Dominio de Reclutamiento y Selección del Personal.....	166
Figura 3. 35 – Dominio de Programas de Desarrollo que Facilitan los Cambios en la Organización .....	167
Figura 3. 36 – Dominio de Diseño Organizacional .....	168
Figura 3. 37 – Dominio de Diseño de Sistemas de Compensación .....	169
Figura 3. 38 – Dominio del Diseño para Transmitir y Fortalecer la Cultura Organizacional .....	170
Figura 3. 39 – Dominio para Facilitar las Relaciones Interpersonales y la Solución de Problemas.....	171
Figura 3. 40 – Dominio del Manejo del Cambio en cuanto a ser Visionario, Estratégico y Proactivo .....	172
Figura 3. 41 – Dominio de la Credibilidad Profesional que Contribuye a las Decisiones del Negocio .....	174

# 1 INTRODUCCIÓN

En la literatura existen muchas definiciones de la gerencia de recursos humanos. Según Gerald (1996), la gerencia de recursos humanos es la ciencia y práctica que trata con la naturaleza de las relaciones con los empleados y todas las decisiones, acciones y asuntos que tengan que ver con esa relación. Dentro de la práctica se incluye la organización, desarrollo y utilización del empleado, así como la relación de los empleados con la organización y su desempeño.

Martínez (2005) nos dice que la gerencia de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. La organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Al mismo tiempo que se maximiza el beneficio colectivo una gerencia de recursos humanos efectiva logra conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Los autores Mathis y Jackson (2005), sugieren que en la actualidad se debe hablar de la gestión del capital humano, en lugar de la gestión de recursos humanos, identificando así a las personas como un activo o parte del capital de la organización que hay que atraer, desarrollar y comprometer con la misma.

El capital humano en las organizaciones es la clave del éxito, ya que constituyen el elemento más importante en la consecución de los objetivos organizacionales. La permanencia y

supervivencia de las organizaciones en el mercado y su competitividad dependen mucho del manejo que se haga de las personas y es en concreto el departamento de recursos humanos el responsable de asegurar que el capital humano esté capacitado para alcanzar los objetivos de la empresa.

Al movernos en un entorno de constante cambio, el profesional necesita capacitarse y adiestrarse constantemente. El aspecto académico es un factor clave para lograr esa capacitación, que a su vez permite alcanzar un rendimiento óptimo en el trabajo.

Los departamentos de recursos humanos deberán evaluar sus funciones ya que se ha ido cambiando el tradicional reclutamiento a una visión más global, como por ejemplo la comunicación interna, la retribución y el desempeño. Por lo tanto el departamento de recursos humanos debe ser el primero en innovar y gestionar de forma diferente a sus propios talentos; a esos profesionales que tienen unos conocimientos y destrezas especializadas y unas competencias específicas para que hagan la diferencia.

Actualmente el talento es un valor diferencial por excelencia. El conocimiento que posee una organización y cómo lo utiliza constituye la principal ventaja competitiva. Es por eso que las grandes organizaciones giran en torno a las personas con talento.

Las certificaciones de los profesionales de recursos humanos son reconocimientos que corroboran unos estándares de credibilidad, calidad y conocimiento, que le dan derecho a los practicantes de recursos humanos a escribir después de su nombre las iniciales (PHR, SPHR, o GPHR), por sus siglas en inglés y que los identifican como Profesional de Recursos Humanos (PHR), Profesional Senior Recursos Humanos (SPHR), y Profesional Global en Recursos humanos (GPHR).

No obstante, en Puerto Rico, según se ha corroborado en este estudio, la mayoría de las personas que laboran en las diferentes organizaciones en el área de recursos humanos y que ocupan cargos de mucha responsabilidad en las organizaciones, no están certificadas. El departamento de recursos humanos debe tomar medidas que estimulen a los practicantes a certificarse, mostrarles que la formación profesional les permitirá alcanzar unas destrezas específicas y evidenciar un conocimiento, las cuales son un factor decisivo para lograr esa ventaja competitiva que toda organización desea tener.

Dave Ulrich (2005), nos muestra la importancia de que los profesionales de recursos humanos tengan unas competencias específicas para las diferentes posiciones que ocupan en la organización.

Para que este profesional tenga la competitividad y la transformación a la práctica no lo sorprenda, debe ser capaz de manejar bien las siguientes competencias:

- Conocimiento del negocio en cuanto al ambiente interno y externo de la organización.
- Funciones específicas de recursos humanos como planificación; diseño e implantación de métricas; evaluación del desempeño; comunicación interna, escrita, verbal; reclutamiento y selección del personal; programas de desarrollo; diseño organizacional y diseño de sistemas de compensación.
- Manejo del cambio en cuanto a facilitar las relaciones interpersonales y ser visionario, estratégico y proactivo.

- Y por último, pero no menos importante, la credibilidad profesional; demostrando una alta integridad, respeto y confianza al alcanzar resultados y contribuir en las decisiones del negocio.

## **1.1 Objetivos**

Al desarrollar este estudio, teníamos varios objetivos los cuales clasificamos de la siguiente manera:

### *1.1.1 Objetivo General*

El objetivo general de este estudio es identificar cuán preparados están en Puerto Rico los profesionales de Recursos Humanos, para hacer frente a los retos actuales y a las tendencias futuras que presenta el manejo del capital humano en las organizaciones.

### *1.1.2 Objetivos Específicos*

Los Objetivos específicos de este estudio son:

- Identificar cuán pertinentes e importantes son para los profesionales de recursos humanos en Puerto Rico las competencias identificadas en el cuerpo de conocimiento de este campo de estudio.
- Determinar cuán competentes son estos profesionales en cada una de esas competencias.

- Establecer el nivel de educación y grado específico obtenido por las personas que laboran en el área de recursos humanos.
- Identificar la cantidad de practicantes de recursos humanos en Puerto Rico que poseen alguna certificación profesional en el campo.

## **1.2 Justificación**

El campo de los Recursos Humanos ha experimentado, y continúa experimentando grandes cambios que representan un reto para los practicantes del mismo. Estos cambios requieren que el profesional de este campo desempeñe un rol más estratégico para beneficio de la organización y de sus constituyentes. Este rol estratégico requiere que el profesional de recursos humanos posea ciertas competencias para poder desempeñarlo con éxito.

En un ambiente organizacional de continuo cambio, donde la incertidumbre es una constante, los profesionales de recursos humanos deben mantenerse a la vanguardia para garantizar la optimización de los procesos, ganándose el respeto y la confianza de sus líderes al alcanzar el máximo de los resultados.

El propósito de esta investigación es determinar si los profesionales de recursos humanos en Puerto Rico poseen las competencias necesarias para hacer frente a los cambios que se han experimentado en este campo, ya que cada vez las organizaciones requieren de personal con conocimientos y habilidades específicas para hacer frente a los retos.

Además, se pretende medir la experiencia que tienen los practicantes de la profesión, las competencias que al momento poseen los profesionales de este campo en Puerto Rico, los



estudios formales que han realizado en el campo y las certificaciones profesionales que estos poseen. Esto es sumamente importante ya que en un estudio realizado previo a esta investigación, se determinó que tan sólo el 16% de los profesionales de recursos humanos y que son socios de SHRM capitulo de Puerto Rico están certificados (Apéndice 6.3).

Al momento del estudio en Puerto Rico no se identificaron otros estudios ni investigaciones publicadas sobre este tema, representando así la mayor limitación encontrada por esta investigadora.

### **1.3 Hipótesis**

Las hipótesis que nos propusimos probar en este estudio son las siguientes:

**H<sub>01</sub>:** Los profesionales que laboran en el área de Recursos Humanos, en las diferentes organizaciones de Puerto Rico y que pertenecen a la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos (SHRM), no consideran importantes las competencias que requiere el cuerpo de conocimiento de la profesión.

**H<sub>a1</sub>:** Los profesionales que laboran en el área de Recursos humanos, en las diferentes organizaciones de Puerto Rico y que pertenecen a la Sociedad para la Gerencia de Recursos humanos (SHRM), consideran importantes las competencias que requiere el cuerpo de conocimiento de la profesión.

**H<sub>02</sub>:** Los profesionales que laboran en el área de Recursos Humanos, en las diferentes organizaciones de Puerto Rico y que pertenecen a la Sociedad para la Gerencia de Recursos

Humanos (SHRM), no tienen el dominio en las competencias que todo profesional debe poseer para trabajar en el área de RH.

**Ha<sub>2</sub>:** Los profesionales que laboran en el área de Recursos Humanos, en las diferentes organizaciones de Puerto Rico y que pertenecen a la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos SHRM, tienen el dominio en las competencias que todo profesional debe poseer para trabajar en el área de RH.

**Ho<sub>3</sub>:** Los profesionales que laboran en el área de Recursos Humanos, en las diferentes organizaciones de Puerto Rico y que pertenecen a la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos (SHRM), no poseen certificación alguna en recursos humanos.

**Ha<sub>3</sub>:** Los profesionales que laboran en el área de Recursos Humanos, en las diferentes organizaciones de Puerto Rico y que pertenecen a la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos (SHRM), poseen alguna certificación en recursos humanos.

**Ho<sub>4</sub>:** Los profesionales que laboran en el área de Recursos Humanos, en las diferentes organizaciones de Puerto Rico y que pertenecen a la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos SHRM, no poseen educación formal en recursos humanos para trabajar en este campo.

**Ha<sub>4</sub>:** Los profesionales que laboran en el área de Recursos Humanos, en las diferentes organizaciones de Puerto Rico y que pertenecen a la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos (SHRM), poseen educación formal en recursos humanos para trabajar en este campo.

La base para exponer estas hipótesis es que en la mayoría de las organizaciones, la gente pone todo su cuerpo y su mente a disposición del trabajo diario, pero esto no basta para la

evolución y el desarrollo sostenido de las organizaciones. Hay que estar preparándose día a día para los cambios que se puedan presentar e identificar las nuevas oportunidades para mantenerse a la vanguardia

Dentro del ambiente cambiante en el que se desenvuelven permanentemente los profesionales y donde la incertidumbre es una constante, es muy difícil lograr un compromiso verdadero entre la gente y la organización donde se desempeña. De ahí la importancia de hacer consciente al profesional de recursos humanos que cada vez más las organizaciones giran en torno a personas con talento y que lo que diferencia una empresa de otra es el capital humano y su competitividad.

## **1.4 Descripción del estudio**

Para esta investigación se diseñó un cuestionario que fue administrado a los profesionales del área de Recursos Humanos de Puerto Rico y que en el momento de la investigación eran miembros de la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos, Capítulo de Puerto Rico (Apéndice 6.1). El cuestionario constaba de cuatro partes. La primera buscaba definir el perfil de cada participante en términos de puesto que ocupa al presente y el tiempo y tipo de experiencia que ha tenido en el pasado. En la segunda, se buscaba medir cuán preparados están los participantes en términos de las competencias que se han definido como parte del cuerpo de conocimiento requerido en este campo. La tercera parte del cuestionario buscaba identificar los grados universitarios obtenidos, la educación continua y las certificaciones profesionales relacionadas con el área de recursos humanos que los practicantes han obtenido antes o en el transcurso de su carrera profesional. Finalmente se identificaban los datos

demográficos de los participantes, los cuales fueron utilizados únicamente para análisis estadísticos.

El cuestionario se sometió al Comité para la Protección de Seres Humanos en la Investigación del Recinto Universitario de Mayagüez, el cual después de analizar los documentos, nos dio su aprobación para comenzar con la investigación ver Apéndice 6.2.

El siguiente paso en la investigación fue solicitar al señor Jaime Núñez, entonces presidente de la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos, Capítulo de Puerto Rico, la debida autorización para tener acceso a la lista de socios y así poder identificar la muestra de socios aleatoriamente. Utilizando la fórmula para intervalos de promedio y considerando una población de 1,178 socios, la muestra resultó ser de cuarenta y dos (42). Sin embargo, decidimos administrar sesenta (60) cuestionarios para aumentar las posibilidades de respuesta.

Los cuestionarios se enviaron por vía electrónica en tres ocasiones, debido a la escasa respuesta obtenida en los primeros intentos, además se hicieron llamadas telefónicas para solicitar que contestaran el cuestionario. Se enviaron algunos vía fax a solicitud de los encuestados.

Después de lograr la muestra, se tabularon los cuestionarios, obteniendo los resultados y hallazgos que se presentan más adelante.

## 2 REVISIÓN DE LITERATURA

### 2.1 Evolución de la Práctica de los Recursos Humanos

El campo de la administración de los recursos humanos, ha evolucionado tanto que actualmente representa una de las funciones más importantes de la administración de toda organización.

#### *2.1.1 Etapas del Desarrollo de la Práctica de Recursos Humanos*

El campo del manejo de recursos humanos ha surgido, se ha desarrollado y ha evolucionado durante el pasado siglo y representa una de las áreas dentro de la práctica de la ciencia organizacional más interesante e importante. Gerald R. Ferris (1995) divide la evolución de este campo en once etapas diferentes.

##### *2.1.1.1 Etapa 1: La Era Pre-industrial*

Se entiende que la primera etapa de desarrollo de la función de recursos humanos comenzó cerca de los años 1,400 y se extendió hasta finales de los 1,700. Esta época ha sido identificada como una en la que se dependía principalmente de los esclavos para mantener una economía que era principalmente agrícola. Durante este periodo se pueden identificar varios eventos que dieron inicio a lo que hoy se conoce como la gerencia de recursos humanos. [Ling, 1965]. En primera instancia, al cesar el feudalismo, la mano de obra esclava

fue transformándose en una de más libertad, sentando las bases para que más tarde se desarrollara el concepto de “empleados”. [Moore, 1951]

Más adelante, la economía fue transformándose en una mixta, y se observó un crecimiento significativo de pueblos y aldeas. Durante esta época surgieron en Europa los gremios, los cuales eran organizaciones que controlaban a todos los que realizaban un mismo oficio. Estas organizaciones aparecen en Europa a finales de la edad media.

El objetivo principal de los gremios era conseguir un equilibrio entre la demanda y el número de talleres, garantizando el trabajo a sus asociados y así su bienestar económico. Se entiende que estos son el precedente de los sindicatos. Los gremios regulaban: la formación y estructura laboral de los artesanos, el funcionamiento de su taller y la parte de beneficios.

La jerarquía laboral de los gremios se estructuraba en tres niveles: aprendices, oficiales y maestros. Los aprendices eran la parte más importante de la pirámide y la puerta de entrada al gremio. Este nivel duraba de cuatro (4) a seis (6) años y la edad estaba entre los 12 y 14 años. Los oficiales eran la parte intermedia de la pirámide. En esta etapa se maduraba y adquiría perfección en el oficio. No se tenía tiempo de duración y se contaba con más derechos y deberes que los aprendices. Los maestros ocupaban el nivel más alto de la jerarquía para llegar a esta categoría tenían que haber pasado exámenes escritos y pruebas prácticas, lo que les daba la posibilidad de abrir talleres propios, contratar y establecer formas de comercio.

### *2.1.1.2 Etapa 2: Revolución Industrial*

Esta etapa surgió a finales del siglo XVIII en Inglaterra esparciéndose a los Estados Unidos de América durante el comienzo del siglo XIX. La industrialización cambió por completo la manera de trabajar de las personas, pasando de una producción lenta a una producción acelerada. Una de las innovaciones de la revolución industrial, fue el desarrollo del sistema de fábricas. Las fábricas expandieron la producción, creando una nueva clase de trabajadores y la posición de gerente [Chadler, 1972].

Probablemente, uno de los cambios más significativos de esta nueva economía fue el hecho de que se eliminó la producción manual de los artesanos que trabajaban desde su hogar, dando paso a una clase permanente de trabajadores por paga [Wera, 1921]. Las fábricas unieron a los trabajadores que no podían obtener los materiales de producción y no tenían otra manera de producir dinero. Las tareas de producción fueron subdivididas y hechas rutinarias ya que surgió la especialización y la división de labor.

Otro cambio significativo de la revolución industrial fue la necesidad de gerenciar o supervisar a un gran número de trabajadores. Al inicio, los dueños de fábricas usualmente eran los gerentes y los que ejercían las funciones asociadas con la gerencia de recursos humanos de manera patriarcal [Milton, 1970]. A medida que las fábricas fueron creciendo se disminuyó la forma de gerencia personalizada siendo sustituido por un estilo "*Laissez Faire*" que representa una actitud de "manos afuera" o "dejar de hacer" y "no intervenir"; o sea, que los subordinados determinen el mejor curso de acción a seguir. Bajo este estilo los subalternos son los protagonistas de la decisión con muy poco o ningún control de parte de su líder.

La Revolución Industrial es de gran importancia ya que desarrolló en las organizaciones un alto nivel de complejidad y obligó a que se desarrollara la administración del personal, ya que en ésta se tenían que aplicar unos principios y técnicas para atraer a los empleados, los cuales son muy importantes en el cumplimiento de los objetivos y el éxito la organización

### *2.1.1.3 Etapa 3: Surgimiento de la Corporación y el Capitalismo Gerencial*

Esta era fue testigo del crecimiento en la forma de organización como corporación, del tamaño organizacional, la división por departamentos de funciones organizacionales y la separación de las operaciones de la pertenencia del negocio [More et al., 1951].

A pesar del crecimiento organizacional y los cambios tecnológicos en la segunda parte del siglo XIX, durante esta época no se experimentaron grandes cambios en la práctica de los recursos humanos. El enfoque en ese entonces era mejorar los lugares de producción, la adquisición de maquinaria y el desarrollo de avances tecnológicos para mejorar la productividad, pero las condiciones de trabajo de las personas empeoraron, ya que su compensación no sufrió cambios significativos. Esto causó en los empleados un sentido de explotación ya que habían pasado de ser dueños de talleres a empleados, causando en muchos de ellos disgusto laboral y hasta rebeldía, dando lugar a protestas que los llevaron más adelante a unirse y formar los primeros sindicatos obreros.

El surgimiento de estos sindicatos y los cambios o mejoras en la infraestructura industrial causaron en los patronos una resistencia tal, que no quisieron reconocer y mucho menos negociar con ellas. En los Estados Unidos de América (1850) aparece la primera ley laboral para reglamentar el trabajo infantil y femenino.



#### *2.1.1.4 Etapa 4: El Manejo Científico, el Trabajo de “Welfare” y la Psicología Industrial*

Esta etapa está representada por dos movimientos separados pero concurrentes, la gerencia científica y la asistencia social que comenzaron en el siglo XIX, los cuales se unieron con aspectos de la psicología industrial aproximadamente en la época de la primera guerra mundial para formar el campo de la Gerencia de Recursos Humanos [Lescohier, 1935]. La gerencia científica y la asistencia social surgieron como respuesta de la gerencia a los problemas relacionados con los trabajos en las fábricas.

Frederick W. Taylor fue uno de los ingenieros del manejo científico que veía el sistema tradicional de fábrica como uno descentralizado, anticuado, ineficiente, con una gerencia autocrática y con métodos no-sistematizados. Años más tarde, Taylor se convirtió en el padre de la gerencia científica [Taylor, 1947], declarando que “los trabajadores quieren de sus patronos ante todo, salarios altos y lo que los patronos quieren de sus empleados es un costo bajo de mano de obra de manufactura”. Sin embargo, él observó que los trabajadores y los gerentes tenían intereses similares y que se podrían beneficiar mutuamente a través del incremento de la producción. Insistió que la aplicación del manejo científico en las fábricas podría resolver este problema aunque fuese de forma parcial, ya que si existía un incremento en producción a un menor costo para los patronos, el resultado sería un alza de salario para los empleados, porque se le pagaría a cada empleado según la cantidad de su trabajo [Taylor, 1895; Thompson, 1914].

El estudio de tiempo y movimiento establecía la manera más exacta con la cual se podrían determinar las reglas naturales del trabajo [Nadworny, 1955]. Taylor acertó que la información generada por este estudio proveía una manera confiable para la selección, adiestramiento, evaluación y compensación de los empleados. El incremento en producción, las ganancias y salarios más altos para los trabajadores serían el resultado de la armonía organizacional y el manejo científico. Según Taylor esto proveía la forma más alta de democracia que pudiera existir, ya que se basaba en conocimiento exacto y no en conjeturas [Hoxie, 1915].

Como parte del manejo científico, Taylor (1911) propuso una gerencia funcional. Esta gerencia funcional delega las responsabilidades usuales del capataz, incluyendo las que corresponden a la gerencia de recursos humanos, en varios empleados especializados en cada función [Gilbreth, 1912]. El propósito de la gerencia funcional era poder establecer un buen manejo de necesidades del empleado, separando la planificación de la ejecución del trabajo y sustituyendo el juicio individual con reglas y principios [Thompson, 1914; Person, 1929].

El enfoque científico representó una nueva actitud hacia la gerencia, y el trabajo de Taylor contribuyó grandemente a la formulación y especialización de la gerencia [Person, 1929]. Taylor (1947) argumentó que el manejo de los recursos humanos es “verdaderamente una ciencia con leyes, reglas y principios bien definidos que sirven como base”. La gerencia científica trajo un nuevo sistema para el manejo de organizaciones industriales y los “conceptos fundamentales que forman la base del manejo de los empleados y el trabajo en la industria americana” [Drucker, 1977].

La gerencia científica además contribuyó a la práctica de la gerencia de recursos humanos de la siguiente manera:

- Trajo a luz la necesidad de tener una entidad o departamento de recursos humanos separada dentro de las organizaciones.
- Acertó en la importancia y demostró la viabilidad del análisis del trabajo como base de selección del empleado, el adiestramiento, la evaluación de su trabajo y la compensación.
- Demostró que los trabajos y empleos pueden ser estudiados, analizados, rediseñados o mejorados de una forma sistemática [Drucker, 1977].
- Hizo énfasis en la importancia de procedimientos de selección y métodos de adiestramiento.
- Trajo el concepto de paga variable, recompensando a los trabajadores a base de su productividad y la importancia de utilizar la paga como herramienta gerencial.
- Hizo énfasis en la necesidad de la gerencia de ganarse a sus empleados y de guiarlos.

A pesar de todo lo que contribuyó el manejo científico, también tuvo sus deficiencias:

- Tenía un enfoque de ingeniería excesivo al trabajo y existía mucha negligencia hacia el trabajador.
- Se veía al trabajador como máquina, que puede adaptarse al trabajo, sin necesidad de incorporar factores humanos en el sistema [Hoxie, 1915; Braverman, 1974].

- Consideraba al trabajador como un “hombre económico”, cuyo interés es solamente maximizar sus ganancias, por ende esta visión era negligente en cuanto a los impulsos básicos psicológicos y sociales [Beach, 1965].
- Representó una forma de control y autocracia industrial de parte del gerencial sobre los empleados: la gerencia planificaba todo y los trabajadores sólo podían decir “sí” o “no” a las instrucciones que les dieran [Yoder, 1938].

De otra parte, la asistencia social representó los esfuerzos para lidiar con los problemas laborales y mejorar las condiciones de trabajo para los trabajadores de fábricas [Boettiger, 1923]. En aquel momento este concepto se definió como todo aquello dirigido a mejorar el área intelectual y social de los empleados más allá de los salarios que obtenían y que no era necesario para la industria, ni era requerido por ley [US Bureau, 1919]. Las provisiones de asistencia social fueron la vivienda, escuelas, bibliotecas, cuidado médico, instalaciones recreativas y mejoras relacionadas con el trabajo. El propósito primordial del trabajo de asistencia social incluyó evitar conflictos y uniones en la industria; promocionar el buen manejo y las relaciones entre empleados; y los esfuerzos para aumentar la productividad de los empleados para reducir la pérdida de empleados [Boettiger, 1923].

Comenzando alrededor de 1900, algunas compañías emplearon personal llamado secretarías sociales o de asistencia social para administrar los programas de asistencia social. Esta persona funcionaba como intermediaria entre la organización y los empleados y representaba los principios de lo que hoy es el administrador del personal [Eilbirt, 1959]. Frecuentemente, las responsabilidades de estas secretarías se dividían en varias tareas relacionadas con la

contratación de personal. Un estudio nacional del *U.S. Bureau of Labor Statistics* (1919) notó que frecuentemente las únicas tareas de la secretaria de asistencia social eran supervisar varias actividades, en otros casos los departamentos de asistencia social y de empleo eran uno solo.

La Psicología Industrial, al igual que la gerencia científica y los programas de asistencia social, contribuyó muchísimo al campo de la gerencia de recursos humanos. Mientras que la gerencia científica se concentró en el trabajo como tal, la psicología industrial se enfocó en el trabajador y sus diferencias individuales. El interés de la psicología industrial era aumentar la eficiencia del ser humano, enfocándose en el máximo bienestar del trabajador y disminuyendo los costos fisiológicos y psicológicos del trabajo [Viteles, 1932; Milton, 1970].

La psicología industrial comenzó en 1913 cuando Hugo Munsterberg publicó *Psychology and Industrial Efficiency* [Blum, 1949]. Munsterberg en 1913 argumentó la necesidad de establecer un campo de psicología aplicada contrario a la forma de ciencia pura. Munsterberg indicó que la psicología como campo de estudio contribuiría en las áreas de evaluación de empleados, selección, adiestramiento, eficiencia y motivación.

Stanley Hall, el primer presidente de la Asociación Americana de Psicología, notó la necesidad de crear una publicación que se enfocara en las aplicaciones de la psicología en la industria y publicó la Revista de Psicología Aplicada (*Journal of Applied Psychology*) el 1 de marzo de 1917. La misma trataba sobre investigaciones relacionadas con las opiniones de los empleados y la ambigüedad entre la imparcialidad y el sentido del humor como pronóstico del comportamiento organizacional. La publicación del libro de Munsterberg en

1913 sirvió como estímulo y modelo para el desarrollo de la psicología industrial en los Estados Unidos de América y Europa [Viteles, 1932].

Poco después comenzó la primera Guerra Mundial y los psicólogos industriales ya habían comenzado a desarrollar exámenes para medir las diferencias individuales de las personas y así facilitar la selección y ubicación de empleados. La aplicación de la psicología a los problemas de las industrias ganó aceptación como resultado del uso exitoso de la psicología en la selección y clasificación del personal de las fuerzas armadas de casi todas las naciones involucradas en la guerra [Viteles, 1932]. Hoy día, además, se aplican principios de esta ciencia para manejar asuntos relacionados a la conducta humana en las organizaciones.

El uso de los exámenes de clasificación de la milicia demostró lo útil que eran los principios de la psicología industrial, lo que resultó en su aceptación, crecimiento, y aplicación por los practicantes del manejo de recursos humanos en las diferentes organizaciones durante y después de la guerra. Desde ese momento, la aplicación de la psicología industrial más utilizada ha sido el área de evaluar a los que solicitan empleo, ubicación, promoción y adiestramiento [Beach, 1965].

#### *2.1.1.5 Etapa 5: La Primera Guerra Mundial y el Surgimiento de la Profesión de Recursos Humanos*

La guerra trajo a la luz la necesidad de la administración científica del personal y la centralización bajo un director de personal, que desarrollara actividades y promoviera el bienestar y eficiencia de los trabajadores [Viteles, 1932]. Al terminar la guerra, el

departamento de manejo de personal o empleo surgió como una función primaria de la organización, tomando su puesto al lado de los departamentos de finanzas, producción y venta en muchas organizaciones grandes y pequeñas.

Aunque los Estados Unidos de América estuvieron involucrados en la guerra por dos años, el efecto del período de guerra –entre 1915 a 1920- para el departamento de recursos humanos fue dramático:

- Durante este período hubo escasez de trabajadores, especialmente para los trabajos especializados, causado por las restricciones a inmigración y porque los trabajadores se concentraron en las industrias de la guerra, la milicia y los servicios del gobierno. La tasa de reemplazo de empleados (turnover), que había sido increíblemente alta, aumento aún más como resultado del aumento de oportunidades de empleo para los trabajadores en las industrias de la guerra, la milicia y los servicios del gobierno. [Slicher, 1919].
- La baja en fuerza laboral, acompañada por la rápida alza de salarios y un aumento de demanda por producción para la guerra, creó la necesidad en los patronos de utilizar a los trabajadores que pudieron mantener en el trabajo de una manera más eficaz [Lescohier, 1935].
- El gobierno estableció la Junta de Industrias de la Guerra que creó departamentos de empleo centralizados en industrias mantenidas por el gobierno, y se crearon cursos de adiestramiento en un número de escuelas y universidades técnicas para adiestrar a la gerencia [Bloomfield, 1919]. La Junta también invitó a las industrias relacionadas con la guerra a reconocer uniones, entrar en convenios colectivos, y hacer cambios en

la relación con los empleados para minimizar huelgas e interrupciones en la producción [Kaufman, 1993].

Los negocios respondieron a los problemas de baja de empleos, tasa de reemplazo de empleados y problemas de relaciones con los empleados, utilizando las prácticas del manejo de personal establecidas por los departamentos de personal entre 1915 y 1920 [Jacoby, 1985]. El efecto de la guerra en el surgimiento de la profesión de gerencia de recursos humanos fue resumido por *The New Republic* (1918) como sigue:

*“Ha sido necesaria la exigencia de la guerra para que los patronos se den cuenta de la necesidad inmediata de la administración experta para los problemas laborales. Las nuevas industrias de la guerra requieren hombres diestros en exceso de lo que hay disponible en este momento. Hoy este conocimiento experto está desarrollándose por alta especialización al desarrollarse un cuarto departamento en la industria un departamento de manejo de personal o empleo para suplementar los departamentos de finanzas, producción y ventas”.*

Como las firmas adoptaron una gerencia funcional, se cambiaron las tareas de contratación y despido de los empleados y se pasó esta tarea al departamentos de recursos humanos [Eilbirt, 1959].

Además de centralizar la función de contratación de trabajadores, hubo una integración y expansión de actividades de recursos humanos anteriormente no-sistematizadas, como lo



fueron el trabajo de asistencia social, la estandarización de las tareas y los estudio de tiempo y movimiento, bajo la supervisión de un ejecutivo que luego se conoce como el gerente del personal [Lescohier, 1935]. Las contribuciones convergentes de la gerencia científica, del trabajo de asistencia social, y de la psicología industrial, a las primeras prácticas de gerencia de recursos humanos se reflejaron en una de las primeras descripciones del manejo del personal: “para dirigir y coordinar relaciones humanas con el ideal de obtener la máxima producción con un mínimo de esfuerzo y fricción y con la atención adecuada al bienestar del trabajador” [Tead & Metcalf, 1920].

Aunque la profesión de gerencia de recursos humanos fue reconocida durante el periodo de la guerra, ya había comenzado a surgir antes de ese momento. La fecha marcada como el comienzo de la profesión es el 1911, cuando comenzó la Asociación de Gerentes de Empleo de Boston (EMA – *Employment Manager’s Association*) [Bloomfiels, 1915]. El ímpetu surgió de gerenciales de empleo que querían comparar sus experiencias y establecer estándares para la práctica [Bloomfield, 1923]. Siguiendo el ejemplo de Boston, se formaron en otras ciudades grandes asociaciones a través de América.

En 1917, la Asociación Nacional de Gerentes de Empleo se formó de una federación de diez asociaciones de diferentes ciudades [Lescohier, 1935]. Su segunda convención anual se celebró en Rochester, Nueva York en 1918 en la que participaron 800 ejecutivos de personal y recibió atención nacional siendo descrita como “el nacimiento de una nueva profesión” [EMA Nacional, 1919]. En la conferencia que se llevó a cabo dos años después, aproximadamente 3,000 ejecutivos de personal estuvieron presentes, lo que fue indicativo del crecimiento del nuevo campo [Jacoby, 1985].

Aunque se le llamó por diferentes nombres a esta profesión, el primer nombre que se utilizó fue “manejo de empleo”, como lo reconocía la primera asociación profesional.

El enfoque particular de la profesión fue en la relación con empleados y en la relación entre patronos, empleados y en los problemas laborales que surgen de esta relación [Kaufman, 1993, Eilbirt, 1959]. Eventualmente la Asociación Nacional de Gerenciales de Empleo se convirtió en la Asociación de Relaciones Industriales de América en 1920, la Asociación Nacional de Personal en 1922, y fue renombrada la Asociación Americana de Gerencia en 1923 [Kaufman, 1993].

Desde su comienzo como profesión en la primera parte del siglo se han utilizado términos diferentes pero equivalentes para referirse al manejo de personal y recursos humanos. En el primer texto universitario de administración del personal los autores escribieron que “la administración del personal” se utilizaría en el libro con los sinónimos de “administración de empleo”, “manejo del personal”, “administración de relaciones humanas”, y “administración de relaciones industriales” [Tead & Metcaff, 1920].

El uso de diferentes términos para describir el campo es indicador de las diversas actividades que en éste se desempeñaban y del cambio de magnitud del campo. La reciente adopción del término “gerencia de recursos humanos” por la academia y las organizaciones de negocios, en lugar de administración de personal, refleja la realidad de la importancia del elemento humano en las organizaciones y es descriptivo de la amplia magnitud y el rol significativo de los profesionales de recursos humanos.

### *2.1.1.6 Etapa 6: El Movimiento de Relaciones Humanas*

Mientras que el comienzo del movimiento de relaciones humanas es asociado con el trabajo de los investigadores de Harvard, Elton Mayo y Fritz Roethlisberger (1930), un enfoque práctico de relaciones humanas, caracterizado como la “incorporación del factor humano en la gerencia científica”, comenzó durante los años de 1920 [Kaufman, 1993].

Como resultado de los experimentos Hawthorne y el trabajo de Mayo y Roethlisberger, el movimiento de relaciones humanas comenzó alrededor del año 1945 y continuó hasta el comienzo del 1960, cuando se absorbió dentro de la nueva disciplina de comportamiento organizacional [Kaufman, 1993].

El movimiento veía al trabajador como el elemento más importante de la organización y con una personalidad compleja que interactuaba como un grupo, difícil de comprender. Desde ese momento los trabajadores se reconocieron como personas con necesidades sociales y el lugar de trabajo se reconoció como un lugar donde existían grupos sociales formales e informales, gobernado por actitudes y normas grupales, que influían en el comportamiento de los trabajadores. Bajo la visión de relaciones humanas, el gerente se hace responsable de que los trabajadores se motiven en el área de trabajo de manera tal que trabajen en conjunto de manera cooperadora y productiva y de ayudar a los empleados a experimentar satisfacción económica, psicológica, y social [Davis, 1957].

La asimilación de las relaciones humanas por la gerencia de recursos humanos complementó las influencias de la gerencia científica, la asistencia social y la psicología industrial. La gerencia científica se enfocó en los requerimientos del trabajo y la recompensa económica como elementos de motivación, mientras que las relaciones humanas revelaron la

importancia de las recompensas sociales, no las económicas, como incentivo [Grusky et al., 1981].

Además, mientras que la asistencia social y la psicología industrial proveyeron a la gerencia de recursos humanos con el convencimiento de que los trabajadores tienen necesidades psicológicas y físicas, las relaciones humanas contribuyeron a la comprensión de que los trabajadores tienen necesidades sociales. Finalmente, las relaciones humanas ampliaron la visión de la gerencia de los recursos humanos más allá del individuo y su trabajo para incluir al grupo trabajador y las estructuras sociales formales e informales.

Un aspecto importante en esta etapa es lo que se conoce como La Crisis del 29. Fue una crisis económica y social iniciada en octubre de 1929 y que se prolongó durante toda la década de 1930. La crisis deshizo, en efecto, el mandato del republicano Herbert Hoover, que había llegado a la presidencia con la promesa de impulsar una etapa de prosperidad y creyó que el mercado mismo terminaría por reajustar la economía. La Gran Depresión, comenzó el 24 de octubre de 1929, mejor conocido como el “jueves negro” cuando el desplome de la bolsa de Nueva York y la pérdida vertiginosa del valor de las acciones allí cotizadas, causó que muchos inversionistas vieran cómo su dinero se esfumaba en cuestión de días. El control de precios llevó a la reducción de las ganancias de las organizaciones lo que llevo a la quiebra de muchos negocios aumentando así el desempleo.

### *2.1.1.7 Etapa 7: La “Edad de Oro” de las Relaciones Industriales y la Función del Mantenimiento del Manejo del Personal.*

Esta etapa fue llamada así porque su enfoque fue primordialmente en la relación del empleo y ocurrió entre los años de 1935-1970.

Al establecerse la Ley Norris-La Guardia (1932), se le prohibió a las cortes federales emitir órdenes de restricción o mandato judicial contra las actividades de los gremios laborales e individuos por organizar un sindicato, hacer paros o aconsejar a otros a ir a huelga u organizarse.

Otra victoria de la lucha que dio surgimiento a sindicatos poderosos fue la Ley Nacional de Relaciones Laborales (NLRA) por sus siglas en inglés, aprobada en 1935, popularmente conocida como la “Ley Wagner” nombrada por su autor, el senador por Nueva York, Robert Wagner. [Gaboury, 2002]

Esta legislación garantizaba que los trabajadores en industrias privadas tuvieran el derecho a la negociación colectiva y a la representación sindical en las fábricas y plantas de manufactura. Además, prohibió que los patronos cometieran prácticas ilícitas como impedir la formación de los sindicatos y negarse a negociar colectivamente con uniones que representen a sus empleados. La NLRA no tenía cláusulas que definieran ninguna práctica ilícita de parte de los sindicatos.

La secretaria de Trabajo, Frances Perkins, logró ver aprobada ese mismo año la Ley del Seguro Social, que establecía pensiones para las personas de edad avanzada, para los viudos, subsidio por desempleo y seguro por incapacidad.

Las políticas de relaciones industriales que resultaron de la legislación fueron productos de la época, establecidas “a base de la producción en masa y la economía natural de recursos que convirtió a los Estados Unidos de América en la primera nación industrial”, y diseñadas para sostener el sistema y hacerlo más equitativo [Marshall, 1992].

La segunda guerra mundial ocurrió luego de la legislación pro-uni6n y cre6 una demanda extraordinaria por mano de obra, que result6 en darle prestigio a las uniones fomentando el crecimiento de su membresía, de 3,548,000 afiliados en 1935 a 10,201,000 en 1940 y entre 1941 y 1944, creci6 de 8,614,000 a 12,538,900 [Berstein, 1960]. Luego de la segunda guerra mundial, las uniones continuaron organizando a los trabajadores hasta que a finales de los 1950, la membresía en las uniones lleg6 a lo m6ximo, cuando casi una tercera parte de la labor privada pertenecía a las uniones [Fossum, 1979].

Otra ley que se aprob6 en esta 6poca fue la Ley de Pr6cticas Laborales (1938), la cual instituy6 el salario m6nimo y limit6 la jornada laboral a ocho horas diarias, cuarenta (40) semanales, prohibi6 emplear reos o ni6os bajo la edad de 18 a6os y estableci6 normas de sanidad y seguridad.

La situaci6n cambi6 cuando en 1947 el Congreso 81 controlado por los republicanos, por primera vez desde 1930, pas6 por encima del veto del presidente Truman para aprobar la Ley Taft-Harley. Aunque esta legislaci6n enmend6 muchas de las partes de la Ley Wagner, sus art6culos m6s claves fueron los que le daban al Departamento de Trabajo el poder de buscar una orden para terminar con o prevenir huelgas que “pusieran en peligro la seguridad nacional”.

El área de relaciones industriales de la gerencia de recursos humanos experimentó su “edad de oro” entre 1948 y 1958 [Kaufman, 1993]. Esto fue posible gracias al periodo de crecimiento económico y la prosperidad que disfrutó América hasta 1970 luego de la segunda guerra mundial. La economía estadounidense fue la única en sobrevivir la guerra con una infraestructura industrial intacta y disfrutó un periodo de hegemonía económica mientras que otras economías industriales estaban en un periodo de reconstrucción.

El bienestar económico luego de la guerra, la prominencia del sector de manufactura y la poca competencia que tenían las firmas estadounidenses hasta alrededor de 1970, fueron factores que contribuyeron a la estabilidad económica y la continua legitimidad de los sistemas de relaciones industriales. El enfoque general de la gerencia de recursos humanos era en las relaciones industriales porque la necesidad primaria de muchas de las organizaciones era operar en el marco de la negociación colectiva de relaciones laborales y cumplir con las reglamentación legislativa que se habían establecido para gobernar la política de empleo [Kochan et al., 1984].

Mientras que muchas compañías habían desaprobado la existencia de un departamento de personal durante la época de la Gran Depresión por razones económicas, los requisitos de ley establecidos por el gobierno federal durante la guerra (e.g. contratos de salarios), creó la necesidad de establecer departamentos de personal en todo tipo de compañías [Baron et al., 1986; Jacoby, 1985]. Según Jacoby (1985), durante la guerra, “mientras que el conocimiento práctico del manejo del personal se convirtió en un aspecto valioso, el énfasis cambió: La pregunta ya no era si tener o no un departamento de personal, sino cómo operar este departamento.” Por ende, aunque los departamentos de personal existían, el aspecto de

manejo del personal de la gerencia de recursos humanos del periodo luego de la guerra hasta los años 70 generalmente operaba más bien como funciones administrativas y de mantenimiento de bajo nivel [Burack et al., 1982].

Hasta esta época, el lado del manejo del personal reflejaba las operaciones de los negocios y era generalmente caracterizada como “una colección funcional de actividades y prácticas de gerencia dirigidas a las personas como empleados” [Mahoney et al., 1986]. Otras actividades de gerencia orientadas a los empleados tales como reclutar, asignar y evaluar su desempeño, eran agrupadas bajo el “manejo de personal”. Aunque cada actividad tenía una función definida, existía poca cohesión entre las actividades debido a la ausencia de un propósito integrado coherente e imparcial.

#### *2.1.1.8 Etapa 8: La Era de Calidad de Trabajo*

La era de calidad de trabajo comenzó alrededor de los años 60 hasta la década de los 70. En esta época hubo un aumento en la importancia de los recursos humanos y comenzó a verse a los empleados como útiles. No obstante, esta etapa se distinguió por una serie de intentos de satisfacer las necesidades de los empleados: las organizaciones comenzaron a formular e implantar políticas y prácticas para maximizar el funcionamiento de la organización y, al mismo tiempo, alcanzar el bienestar de los empleados. Para el manejo de recursos humanos esto significó el desarrollo de programas en áreas tales como el diseño y desarrollo de los trabajos, los cuales junto con la planificación y el desarrollo de carrera, mejorarían la calidad psicológica en el trabajo para los empleados. De esta manera los empleados se sentirían satisfechos y darían el cien por ciento de esfuerzo en el trabajo. Otros esfuerzos para mejorar



la calidad del trabajo se concentraron en la participación activa de los empleados. La fuerza laboral de 1970 era más educada, y reflejaba diferentes actitudes, creencias, y valores acerca del rol del trabajo y las organizaciones en sus vidas.

Parte del cambio de estas actitudes se debió al interés en formar parte de las decisiones en el lugar de trabajo. En esta época se comenzaron a ver los resultados de estos programas en muchas formas, pero uno de los enfoques más notables fue en la cooperación entre los trabajadores y la gerencia. Por ejemplo, el trabajo pionero de Irving Bluestone y otros de *General Motors* y del *United Auto Workers* en 1972 demostraron maneras en las cuales la gerencia y las uniones podían trabajar en conjunto para mejorar la calidad del trabajo de los empleados. Aunque hubo dificultad en el proceso, estos fueron cambios fundamentales, históricos y de gran importancia para este campo.

En muchos aspectos, la era de calidad de trabajo fue promovida y facilitada por una serie de legislaciones aprobadas entre 1960 hasta mediados de los 1970. Durante ese tiempo surgieron grandes avances en las prácticas de contratación justa con la aprobación de la Ley de Derechos Civiles de 1964, la cual hizo ilegal el discriminar por raza, color, religión, sexo, u origen nacional. Además, la ley de Seguridad y Salud Ocupacional del 1970 promovió lugares de trabajo saludables y seguros, y la ley de Seguridad de Ingresos de Retiro de 1974 proveyó las guías y regulaciones en cuanto a beneficios y pensiones. Aunque hubo otras legislaciones, éstas tres tuvieron mucha influencia dentro de los aspectos psicológicos y físicos de calidad de vida dentro del trabajo en las organizaciones. Además, esta legislación hizo énfasis en la importancia y la necesidad de la función gerencial de relaciones humanas,

controlando las relaciones críticas y dando a las agencias federales reguladoras (i.e., EEOC, OSHA, ERISA) la responsabilidad de supervisar las prácticas organizacionales.

### *2.1.1.9 Etapa 9: El Surgimiento de la Función de la Gerencia de Los Recursos Humanos*

Desde 1970, el manejo del personal de recursos humanos, ha experimentado un cambio de ser simple función de manejo de personal, a una función de suma importancia para determinar la efectividad de la organización. Esto resultó gracias a una serie de cambios en el ambiente externo que llevaron a cambios económicos y estructurales. Gracias a esto, aunque las relaciones industriales de la gerencia de recursos humanos fue prominente durante la primera etapa post-guerra, surgieron cambios durante este tiempo que resultaron en la disminución de las relaciones industriales y el surgimiento y transformación de la función de manejo del personal.

Estos cambios comenzaron a finales de 1950 y continúan hasta el presente. Entre estos podemos considerar:

- En 1956, el unionismo en los sectores privados comenzó a decaer en porcentaje de un 33% a solo un 12% en el 1992 [Kochan, McKersie, & Cappelli, 1984; McDonald, 1992].
- El cambio de empleo en manufactura a empleo por sectores de servicio ha continuado. Por ejemplo, entre 1948 y 1985, la manufactura experimentó una disminución relativa en empleos de 9%, mientras que el sector de servicio no controlado por el gobierno,

- que está caracterizado por no tener uniones, experimentó un aumento de 18% [Dulebohn, 1991].
- Desde el 1960, se ha presentado una expansión dramática de la regulación de los términos y condiciones de empleo del gobierno, requisitos con los que las organizaciones han tenido que cumplir e implantar en sus actividades de recursos humanos [Janger, 1977].
  - Un crecimiento en la competencia internacional, competencia doméstica, presión en el mercado, cambios tecnológicos y la globalización de la actividad económica [Kochan, Katz, & McKersie, 1986]. La convergencia de estos factores ha causado que el sistema de relaciones industriales del Nuevo Trato se convierta en uno anacrónico y ha requerido que “compañías y países que deseen ser de alto ingreso y participar a nivel mundial” adopten políticas de gerencia de recursos humanos muy diferentes [Marshall, 1992].

Como respuesta a estos obstáculos, las compañías han tenido que hacer cambios que han afectado sus funciones de gerencia de recursos humanos directamente ya que :

- Han implantado alternativas estratégicas y políticas agresivas anti-uniones que han resultado en una disminución de la representación de los trabajadores en las uniones [Kochan et. al., 1984].
- Se ha dependido más en la función de “relaciones de empleados” de gerencia de recursos humanos, así como a tratar a los empleados como individuos, en vez de la relación gerencia-únión y tratar con los empleados indirecta y colectivamente.

- Se ha creado un sentido de mutualidad y confianza en la relación entre la gerencia y los trabajadores para desarrollar empleados de provecho con la visión de aumentar la competencia y dar apoyo a la organización en el cumplimiento de regulaciones del gobierno para la organización [Kochan et. al., 1986; Walton, 1985; Beer & Spector, 1984].
- Las compañías americanas a finales de 1970 y a principios de 1980 comenzaron a emular las prácticas de organizaciones exitosas de recursos humanos de compañías no unionadas, tales como IBM y algunas organizaciones japonesas. La aplicación exitosa de la gerencia de la calidad total por compañías japonesas contribuyó al reconocimiento de que los empleados representan un recurso organizacional vital y una ventaja competitiva primaria, siempre y cuando exista una buena gerencia de los mismos.

Debido a los cambios que empezaron a ocurrir a finales de 1950 y han continuado hasta el presente, es que ha surgido la transformación de la función de la gerencia de recursos humanos. Estos cambios causaron el desplazamiento del sistema de relaciones industriales que aparentaba funcionar tan bien desde el 1935 hasta el 1970. Además, los cambios crearon necesidades organizacionales que requerían que la función del personal de recursos humanos dejara de funcionar como una actividad de gerencia de poca importancia, a formar parte de suma importancia dentro de la organización. La transformación de la gerencia de recursos humanos que ha ocurrido ha sido tal, que hoy día la función de la gerencia de recursos humanos es vista como esencial para sobrevivir en el ambiente competitivo contemporáneo [Marshall, 1992].

La connotación del término “gerencia de recursos humanos” se diferencia de la “administración de personal” de las siguientes maneras:

- Mientras que “administración de personal” implica que los empleados representan un gasto operacional, la perspectiva de “gerencia de recursos humanos” hace énfasis en que éstos son una parte vital de la organización [Lewin, 1991]. La terminología “gerencia de recursos humanos”, no sólo se enfoca en las personas como empleados, sino como un activo que debe ser manejado de la misma manera que otros recursos organizacionales [Mahoney & Deckop, 1986]. La visión de los empleados como un recurso en lugar de un gasto, es común en compañías de hoy día que expresan depender más de sus recursos humanos, que de su capital financiero [Carnevale, Gainer, Meltzer, 1990].
- El manejo de personal se compone de un grupo de actividades administrativas de poco impacto, compuestas de actividades que son más bien reactivas, pasivas y secundarias a otras funciones del negocio [Prewitt, 1982]. Por el contrario, bajo la premisa de la “gerencia de recursos humanos” las actividades proactivas integran muchas sub-funciones, y reconocen la función, posición e importancia estratégica de los recursos humanos dentro de la organización [Lewin, 1991].

#### *2.1.1.10 Etapa 10: La Era del Enfoque Estratégico*

Esta etapa de desarrollo se inició a finales de 1970 cuando el cuerpo principal de acreditación para escuelas de negocios en los Estados Unidos de América, la entonces llamada “*The American Assembly of Collegiate Schools of Business*” (AACSB), requirió que la enseñanza

de estrategias políticas de negocios fuera un curso integral en el currículo de las escuelas de negocios. Este evento también promovió el estudio académico de la estrategia de negocios y sugirió la importancia de integrar la estrategia de negocios con otras áreas. Otra de las áreas que se consideró crítica para implantar en los currículos de las escuelas de negocios fue la gerencia de recursos humanos, que estimuló el surgimiento de una nueva función conocida como el manejo estratégico de recursos humanos a principios de 1980. Esta nueva área trataba de la integración de la gerencia de recursos humanos con la formulación de estrategias y su efectiva implantación.

La gerencia estratégica de recursos humanos, generalmente se refiere a una visión de los recursos a largo plazo, donde hay una integración horizontal simultánea entre las diferentes funciones de recursos humanos y una integración vertical con la planificación estratégica organizacional. Esta integración ha causado que la función de recursos humanos esté más cerca a los ejecutivos superiores de la firma y ha ayudado a crear un papel para el gerente de recursos humanos como socio estratégico del negocio, lo cual es absolutamente crítico para definir la habilidad de la organización de ser efectiva y tratar con los obstáculos y cambios en el ambiente del trabajo.

Varios dilemas han contribuido al papel estratégico de la gerencia de recursos humanos:

- La preocupación sobre productividad de las organizaciones de los Estados Unidos de América que surgió a principios de la década de los 1980. Esto resultó en la pérdida de oportunidades ante la competencia extranjera, en la necesidad de operar en una economía global más que doméstica, y en el aumento del reconocimiento de que la

ventaja competitiva de las firmas está atada al manejo de recursos humanos de manera estratégica.

- Un segundo dilema ha sido la práctica de reducir el tamaño de las organizaciones o el “downsizing”, la re-estructuración y el rediseño de las organizaciones. Esto ha resultado en que la estructura organizacional, tradicionalmente jerárquica, con muchos niveles gerenciales controlado por un pequeño grupo de ejecutivos de alto nivel, cambiara a una estructura más plana en la que la autoridad ha sido distribuida a un nivel más amplio. Estas nuevas estructuras han necesitado un aumento en el enfoque de auto-control por parte de los empleados, en vez del tradicional control externo, junto a estructuras de trabajo a base de equipos de empleados.
- Un tercer dilema ha sido la necesidad de una sana estrategia de recursos humanos para manejar efectivamente la diversidad de la fuerza de trabajo del futuro. Predicciones sugieren que ésta será cada vez más diversa en términos de género, raza, y edad, al igual que en actitudes, creencias y valores.

En general, la era de enfoque estratégico ha sugerido que la integración de la estrategia de negocios con la gerencia de recursos humanos puede ser la ventaja competitiva de la organización, y por ende, puede tener un impacto significativo en el éxito de las organizaciones.

### *2.1.1.11 Etapa 11: La Función de la Gerencia de Recursos Humanos de Hoy Día*

A pesar de estos grandes cambios, la práctica contemporánea de la gerencia de recursos humanos es, en muchos aspectos, similar a la del pasado. Estas similitudes incluyen la realidad de que en esencia, la gerencia de recursos humanos facilita el manejo efectivo de la relación con los empleados y de todas las decisiones, acciones y dilemas que representa la misma. Mientras los roles específicos de los profesionales de los recursos humanos han cambiado, el campo ha continuado proveyendo una respuesta a los cambios dramáticos y consistentes que ocurren en las organizaciones y las relaciones de los trabajadores.

Sin embargo, es innegable que la función de la gerencia de recursos humanos de hoy día es distinta en cuanto a su papel de atender las necesidades contemporáneas de los empleados que han resultado del cambio de modelos organizacionales. Diferencias en la práctica de los recursos humanos de hoy día incluyen las siguientes características [Sisson, 1990; Blyton & Turnbull, 1992]:

- La gerencia de recursos humanos es caracterizada por su énfasis en la integración de las actividades de manejo de personal tradicional al igual que de la planificación estratégica y cambios organizacionales de los recursos humanos.
- Es reconocida como un socio en el cambio organizacional, creador de la cultura organizacional y facilitador del compromiso organizacional.



- Se ha identificado por la descentralización de muchas de las actividades tradicionales de los recursos humanos, utilizando desde especialistas de personal hasta gerentes de línea de nivel superior.
- Se ha distinguido por un enfoque de ver y tratar a los empleados como individuos en lugar de manejarlos de manera colectiva a través de las relaciones con uniones laboristas.

En general, las funciones de la gerencia de recursos humanos de hoy día han sido descritas como amplias y estratégicas; involucrando a todo el personal gerencial; enfocándose en los empleados como parte vital de la organización; siendo pro-activo en sus responsabilidades; y teniendo el objetivo de mejorar el funcionamiento organizacional, cumplir con las obligaciones patronales y satisfacer las necesidades del empleado [Poole, 1990].

Además de la integración de las actividades tradicionales de manejo de personal mencionadas anteriormente, la gerencia de recursos humanos ha sido un socio con las demás funciones gerenciales para poder responder a los cambios en el ambiente empresarial de hoy con los cambios organizacionales. Compañías en los Estados Unidos de América han confrontado un ambiente económico más competitivo y hostil marcado por la convergencia reciente de economía, tecnología, factores gobierno/legales e internacionales. La turbulencia que resulta de estos factores ha creado situaciones en las que muchas organizaciones han tenido que luchar para sobrevivir [Ferris, 1985]. Para poder lidiar con la situación, una gran mayoría de firmas estadounidenses han tenido que adaptarse y utilizar estrategias que afectan directamente e involucran las prácticas de la gerencia de recursos humanos. Estas estrategias han incluido el “*downsizing*”, la reestructuración, o “*right-sizing*” de organizaciones, además

de adaptar nuevas relaciones de empleados como la utilización de empleados contingentes [Cascio, 1993]. La efectividad y el logro de estas estrategias han sido gracias a la participación directa de la gerencia de recursos humanos en todos los niveles organizacionales.

Los profesionales de recursos humanos no sólo han estado en el centro de la reestructuración organizacional, sino que también han tenido que facilitar la efectividad organizacional en la nueva organización. La función de la gerencia de recursos humanos se ha hecho aún más responsable de cultivar la cultura necesaria que conduce y respalda las disciplinas requeridas. Los profesionales de recursos humanos no pueden ser simplemente técnicos de las funciones de relaciones industriales y manejo de personal del pasado, necesitan ser arquitectos y líderes en el desarrollo de sistemas organizacionales sociales competitivos [Block, 1993].

La función de la gerencia de recursos humanos hoy día no está solamente caracterizada como una función más integrada y vital, sino globalizada. Los practicantes de recursos humanos de hoy día no pueden simplemente ser eficientes en lo que en el pasado era una serie de actividades separadas dentro del manejo del personal; ellos deben ser capaces de construir sistemas de gerencia de recursos humanos efectivos en donde actividades como reclutamiento, selección, adiestramiento y desarrollo, evaluación del trabajo y compensación trabajen juntos con un enfoque estratégico.

Algunas de las responsabilidades específicas de los recursos humanos de hoy día son las siguientes:

- La necesidad de aumentar las capacidades y la adaptabilidad de la fuerza trabajadora.  
El crear y mantener una fuerza laboral competitiva y un equipo de gerencia capaz ha

creado obstáculos nuevos y significativos para los profesionales de recursos humanos, requiriendo destrezas avanzadas por el reclutamiento y selección de personal. Además, esto ha aumentado la necesidad de programas de adiestramientos intensos y efectivos. Nuevas políticas de paga se tienen que desarrollar e implantar para motivar a los empleados, aumentar la productividad, hacer más con menos y aumentar el desempeño organizacional [Schuster & Zingheim, 1992].

- La identificación de necesidades y el desarrollo de las destrezas gerenciales requeridas también representan nuevos dilemas. Además de tener una fuerza laboral competente y adaptable, la efectividad organizacional depende de un nuevo tipo de comportamiento por parte de la gerencia. Por ejemplo, mientras que al gerente antes le era requisito ser independiente, analítico y decisivo, el nuevo gerente necesita tener liderazgo efectivo y destrezas relacionadas al trabajo en equipo. El énfasis contemporáneo es en la colaboración, en las políticas de apoderamiento (“empowerment”), para promover la consideración de las opiniones de los empleados, y todo esto depende de la facilitación de la gerencia de recursos humanos.

Las nuevas estructuras organizacionales han necesitado cambios en las rutinas de los recursos humanos. Se espera que la gerencia *apoderada* y el personal se involucren más y tengan autonomía en las actividades tradicionales de manejo de personal como reclutamiento; selección, orientación y disciplina del empleado; evaluaciones y compensación. Esto ha causado la descentralización de muchas de las actividades tradicionales de la gerencia de recursos humanos. Como resultado, los profesionales efectivos de recursos humanos hoy día se caracterizan no sólo por ser empleados activos, sino maestros, orientadores, investigadores

y diseñadores de sistemas. La razón para este cambio de roles es que ya que ciertas actividades de personal pueden ser administradas por otros departamentos, la función de los recursos humanos debe concentrarse en utilizar su especialidad en el manejo de personal y en la creación de nuevas culturas dentro del trabajo [Block, 1993].

Es importante reconocer que la función de la gerencia de recursos humanos hoy día tiene una influencia directa y primaria en el ambiente externo de la organización. Con el énfasis contemporáneo en el cliente y en el servicio, además del hecho que la política y la cultura que los profesionales de recursos humanos desarrollan tiene un efecto directo en los empleados, el trato de los empleados por la organización tendrá a su vez un impacto en cómo ellos tratan a los clientes de la organización. Como dijo Block (1993), “las prácticas de los recursos humanos no tienen impacto en la cultura de una institución, ellos son la cultura. Los recursos humanos junto a las prácticas financieras son los mensajeros primordiales para comunicar el tipo de relación que una institución desea tener con sus clientes.”

## **2.2 Evolución de la Práctica en Puerto Rico**

Los profesionales de recursos humanos en Puerto Rico, han sido co-protagonistas del crecimiento vertiginoso de una economía inicialmente agraria a una industrial y en los últimos años, tecnológica.

Según el censo de 1899 la población de la isla ascendía a 953,243 habitantes. Se estima que en esa época, un 90% de los puertorriqueños eran analfabetos, la mayoría se dedicaba a las tareas agrícolas donde la fuente principal de empleo era la siembra y cosecha el café, la que

más tarde fue reemplazada por la siembra de caña de azúcar. Los asalariados trabajaban entre diez (10) y catorce (14) horas diarias durante la época de cosecha. Durante el tiempo muerto quedaban desempleados.

Uno de los más pintorescos empleados de recursos humanos en aquella época era llamado el “listero” quien supervisaba la asistencia de los obreros. A las mujeres pobres las contrataban como asalariadas en la industria del tabaco haciendo una gran aportación a la economía del país trabajando en la fase del despalillado. La implantación acelerada del capitalismo agrario, la proletarización de los trabajadores y el cambio en las relaciones de género, fueron asuntos simultáneos que se trataban a principios del siglo.

En la década que comenzó a partir de 1920, el rol de recursos humanos estaba principalmente enfocado en:

- Estudiar cuidadosamente los trabajos para identificar la mejor forma de llevarlos a cabo.
- Identificar empleados con las destrezas y habilidades requeridas para llevar a cabo el trabajo.
- Proveer incentivos económicos para aumentar la productividad
- Proveer períodos de descanso para evitar la fatiga.

Fue en esta época donde comenzó la intervención del estado en las relaciones entre patronos y empleados. La industria de la aguja fue una de gran expansión y se estima que en 1926 más de 40,000 mujeres estaban empleadas en la industria.

Para las mujeres, las oportunidades educativas fueron una vía para profesionalizarse y trabajar como maestras, enfermeras, trabajadoras sociales y doctoras. La transformación industrial acelerada que experimentó Puerto Rico, llevó a que la isla se considerara para la década de 1940 y 1950 como “la vitrina del Caribe”.

La siguiente expresión del primer gobernador electo de Puerto Rico, Don Luis Muñoz Marín expresa la visión de la época.

*“Hay que ofrecer estímulo al mayor número de industrias nuevas en Puerto Rico. Los efectos de este proyecto ”Manos a la obra” no se van a sentir por varios años pero tenemos que hacerlo ahora para que cuando haya un millón más de puertorriqueños en esta isla, tengan medios de vivir y de vivir mejor y de vivir con más seguridad. Los pueblos más inteligentes en la práctica de la democracia son los que saben hacer y respaldar leyes de largo alcance sobre sus problemas fundamentales, estoy seguro que el pueblo sencillo de Puerto Rico tiene esa inteligencia en la práctica de la democracia.” (Luis Muñoz Marín - 1949)*

El éxito de los programas implantados como el de “ Operación manos a la obra”, transformó a Puerto Rico en un laboratorio industrial que llenó a la isla de plantas manufactureras. Bajo este programa la isla entraría de lleno a la industrialización, proveyendo mano de obra local, trayendo inversiones del capital externo, importando la materia prima y finalmente exportando el producto final a los mercados de Estados Unidos de América.

Para motivar la participación, grandes extensiones de terreno fueron ofrecidas por el gobierno. Todo esto logró que en menos de una década, la economía de Puerto Rico tomara un giro de una economía agraria a una pujante economía industrial.

El rol de los profesionales de recursos humanos cambió drásticamente en esa época, ya que al incrementarse la fuerza trabajadora en la industria también crecían las organizaciones obreras, luchando por mejorar las condiciones de trabajo para esos nuevos empleados.

Inicialmente eran secretarias u oficinistas las que manejaban al personal, posteriormente se crearon los departamentos de personal o de relaciones industriales, los cuales servían de enlace entre los empleados de la base y la gerencia.

Desde 1970 hasta el presente, el rol de los profesionales de recursos humanos ha sido totalmente transformado. En la década de los 70, se creó oficialmente el departamento de recursos humanos en las organizaciones. Puerto Rico en estos años evolucionó de una industria manufacturera con miles de empleados haciendo intensas labores manuales, a una industria capitalmente intensa como la farmacéutica, la química y la electrónica.

Todo esto trajo consigo nuevas reglamentaciones que fueron excelentemente manejadas por los profesionales de recursos humanos. Para el año 2005 se contaba con una fuerza laboral de 1.3 millones de personas, de los cuales 77% se desempeñaban proveyendo servicios, 22% en la industria de la manufactura y el 3% en la agricultura.

### *2.2.1 Realidad Político-Legal de Puerto Rico*

El marco de referencia en el cual se desarrolla esta investigación está limitado por la realidad laboral del Estado Libre Asociado de Puerto Rico. El desarrollo de la práctica de recursos

humanos en Puerto Rico está enmarcado por la realidad político- legal que lo ha influenciado de manera particular.

En 1917, los residentes de Puerto Rico advinieron a ser ciudadanos estadounidenses. En 1945, Luis Muñoz Marín ganó las primeras elecciones democráticas en la historia de Puerto Rico y, en 1952, ayudó a Puerto Rico a obtener una autonomía parcial de los Estados Unidos de América. Desde entonces, Puerto Rico aprobó la constitución estableciendo el Estado Libre Asociado de Puerto Rico (ELA) como, un territorio perteneciente a los Estados Unidos organizado en forma autónoma y un país colonial.

La constitución del ELA es similar a la de los Estados Unidos de América y provee para que se elija un gobernador y una legislatura bicameral en elecciones cada cuatro años. El Estado Libre Asociado de Puerto Rico creado por asamblea constituyente y ratificada como gobierno en 1952, establece a Puerto Rico como un país autónomo, pero sin soberanía. Este modelo político no es permanente, además existe una creciente insatisfacción de los puertorriqueños con ese estatus. El debate político sobre el estatus es constante en la isla, aún después de cincuenta (50) años de la creación del ELA.

La moneda, el sistema bancario y postal en la isla están integrados a los sistemas estadounidenses. Al igual que otros estados de los Estados Unidos de América, Puerto Rico tiene un sistema jurídico local, y le aplican todas las leyes federales.

Puerto Rico constituye un distrito dentro del sistema jurídico federal y muchas de las agencias federales están representadas en la Isla. Puerto Rico, sin embargo, tiene su propio sistema de rentas internas y no está sujeto a contribuciones federales.



Después de la creación del ELA, se presenta la relación dual en las leyes federales y estatales. Esta realidad representa un reto adicional que requiere del profesional de recursos humanos tener una preparación particular.

La legislación laboral en Puerto Rico ha tenido muchos cambios desde que se inició a mediados del siglo 20. Los puertorriqueños siempre han estado luchando por conseguir mayores beneficios para la clase trabajadora. Inicialmente lo que existía era una explotación servil del obrero puertorriqueño, pero en los últimos 60 años Puerto Rico ha experimentado una transformación social abarcadora, cuyo resultado ha sido la legislación protectora de trabajo. [Bravo, 2001]

Estudiosos de la ley, tales como el Licenciado Ruy Delgado Zajas pasado Secretario del Trabajo y el licenciado Alberto Acevedo Colón proponen dividir el estudio de esta legislación en varias áreas:

- La legislación Obrero Patronal: que aplica a aquellas organizaciones donde existen uniones obreras y hay un convenio que rige dicha relación.
- La legislación de Seguridad Social en el Trabajo, la cual se refiere a los beneficios económicos que proveen leyes durante el tiempo de incapacidad temporera, permanente o el retiro.
- La legislación protectora del trabajo va dirigida a ofrecer ciertos beneficios como parte del contrato de trabajo que existe entre el patrono y el trabajador [Bravo, 2001].

Existen muchas leyes federales que prevalecen sobre las estatales. Según la LexJuris de Puerto Rico las leyes más importantes para el manejo de los recursos humanos en Puerto Rico a través del tiempo han sido:

- Leyes entre 1900-1940
  - Ley 33 del 10 de marzo de 1910, la cual ofrece ayuda médica en fábricas.
  - Ley 73 de junio de 1919 que vela por las horas y condiciones de trabajo para las mujeres.
  - Ley 47 del 28 de abril de 1930, sobre protección de derechos al trabajador.
  - Ley 17 del 17 de abril de 1931, sobre pago de salarios en dólares.
  - Ley 45 del 18 de abril de 1935, sobre compensación por accidentes en el trabajo.
  - Ley de Seguro Social Federal de 1935 (Federal Insurance Compensation Act).
  - Ley 48 del 26 de abril de 1939, sobre derecho a la huelga.
  
- Leyes entre 1940-1970
  - Ley 8 del 5 de abril de 1941, sobre salario mínimo.
  - Ley 3 del 13 de marzo de 1942, sobre protección de madres obreras.
  - Ley 114 del 7 de mayo de 1942, sobre discrimen por afiliación a uniones.
  - Ley 230 del 12 de mayo de 1942, sobre empleo a menores.
  - Ley 289 de abril de 1946, sobre el día de descanso.

- Ley 379 del 15 de mayo de 1948, sobre jornada de trabajo.
- Ley 50 del 28 de abril de 1949, sobre jurisdicción de tribunales en disputas.
- Ley 50 del 20 de abril de 1949, sobre despido injustificado.
- Ley 84 del 25 de abril de 1949, sobre adquisiciones de equipo de seguro.
- Ley 382 del 17 de mayo de 1950, sobre discrimen por razón de ideas políticas.
- Ley 74 del 21 de junio de 1956, sobre el seguro de desempleo.
- Ley 100 del 30 de junio de 1959, sobre discrimen en el empleo.
- Ley 139 del 26 de junio de 1968, sobre beneficios por incapacidad.
- Ley 148 del 30 de junio de 1969, sobre bono de navidad.
- Leyes entre 1970-2000
  - Ley 42 del 19 de junio de 1971, sobre bono de navidad para trabajadores agrícolas.
  - Ley 16 del 5 de agosto de 1975, sobre seguridad ocupacional en el trabajo de PR.
  - Ley 80 del 30 de mayo de 1976, sobre despido.
  - Ley 16 del 5 de agosto de 1976, sobre seguridad y salud ocupacional.
  - Ley federal de discrimen por embarazo de 1978.
  - Ley 13 del 2 de octubre de 1980, sobre veteranos.
  - Ley 16 del 21 de mayo de 1982, sobre el contrato probatorio.
  - Ley 44 del 2 de julio de 1985, sobre discrimen en el empleo por razón de sexo.
  - Ley 17 del 22 de abril de 1988, por hostigamiento sexual en el empleo.

- Ley federal contra las drogas en el trabajo de 1988.
- Ley 74 del 30 de junio de 1995, sobre pago de salario y deducciones autorizadas.
- Ley 83 del 20 de julio de 1995, sobre la jornada de trabajo “flexitime”.
- Ley 84 del 20 de julio de 1995, en la que los salarios mínimos federales aplicasen automáticamente en Puerto Rico a los trabajadores cobijados por la ley federal.
- Ley 59 del 8 de agosto de 1997, sobre reglamentar las pruebas de detección de sustancias controladas en el sector laboral.
- Ley 180 del 27 de julio de 1998, deroga la ley del 41 y establece, la ley de salario mínimo, vacaciones y licencias por enfermedad.
- Ley 408 del 2 de octubre de 2000, sobre salud mental de Puerto Rico.
- Ley 427 del 16 de diciembre de 2000, para reglamentar el período de lactancia.

Las leyes anteriormente mencionadas, a través de los años han tenido enmiendas o han sido derogadas y aprobadas nuevas leyes más ágiles y más a tono con los cambios económicos y sociales en el área laboral. Algunos de los cambios más significativos que han tenido las leyes laborales en Puerto Rico en los últimos años son:

- Ley 34 del 27 de julio de 2005, sobre el sistema de retiro.
- Ley 49 del 13 de agosto de 2005, la cual enmienda la ley de despido injustificado.
- Ley 24 del 29 de septiembre de 2005, enmienda la ley del bono de navidad.
- Ley 114 del 16 de septiembre, que enmienda la ley de seguridad de empleo.

## **2.3 Naturaleza de la Gerencia de Recursos Humanos**

Como ya hemos establecido, el campo de Recursos humanos, ha venido experimentando una transformación significativa. Hoy día los gerentes de recursos humanos, se encargan de la dirección del sistema organizacional, lo cual asegura que el talento humano sea utilizado efectiva y eficientemente y que logre alcanzar los objetivos de la organización [ Mathis et al, 2005].

Mathis, en su libro *Human Resources Management* presenta dos fuerzas que influyen en el desarrollo de la gerencia de recursos humanos en la organización: el ambiente interno y el ambiente externo. En la primera fuerza, el gerente debe tener en cuenta siete (7) actividades que influyen en el contexto de la organización (ver Figura 2.1).

<b>ACTIVIDADES DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b>	
<b>ELEMENTOS DEL AMBIENTE EXTERNO</b>	<b>ELEMENTOS DEL AMBIENTE INTERNO</b>
Global	Estrategias de la Gerencia de Recursos Humanos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de RH</li> <li>• Métricas de RH</li> <li>• Tecnología de RH</li> </ul>
Geográfico- cultural	Igualdad de oportunidades en el empleo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento</li> <li>• Diversidad</li> <li>• Acción Afirmativa</li> </ul>
Tecnológico	Staffing: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del trabajo</li> <li>• Reclutamiento</li> <li>• Selección</li> </ul>
Económico	Desarrollo de los Recursos Humanos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación</li> <li>• Adiestramiento</li> <li>• Desarrollo del empleado</li> <li>• Planificación</li> </ul>
Legal	Compensaciones y Beneficios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios y jornales</li> <li>• Incentivos</li> <li>• Beneficios</li> </ul>
Social	Salud y Seguridad Ocupacional: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Garantías</li> </ul>
Político	Empleados y las relaciones de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglas</li> <li>• Políticas</li> <li>• Procedimientos</li> <li>• Uniones</li> </ul>

**Figura 2. 1 Actividades de la Gerencia de Recursos humanos**  
**Fuente: Mathis and Jackson “Human Resource Management”, 2005**

### *2.3.1 Las Funciones Específicas de la Gerencia de Recursos Humanos*

Existen unas funciones específicas que todo profesional de recursos humanos debe desempeñar para poder alcanzar los objetivos de ese departamento y servir mejor a la compañía.

#### *2.3.1.1 La Gerencia Estratégica*

La gerencia estratégica de recursos humanos como medio para anticiparse y responder a los cambios del entorno de las organizaciones es quizá la función de más impacto de los departamentos de recursos humanos hoy día. Esto implica por una parte, ayudar a mantener la competitividad organizacional y por otro, el incrementar el uso de métricas para evaluar la efectividad de su propio trabajo. Dave Ulrich (1997), estableció la importancia del uso de métricas en el campo de recursos humanos. Muchas organizaciones han comenzado a utilizar los sistemas de medición para evaluar la efectividad de las funciones específicas, tales como: reclutamiento, selección y adiestramiento.

Otra realidad importante que ha tenido que afrontar la gerencia de recursos humanos es el incremento efectivo en el uso de la tecnología en el campo. Muchas organizaciones tienen un especialista de sistemas en recursos humanos, el cual ayuda a los gerentes y a los demás empleados a utilizar los programas y actividades de la manera más correcta y oportuna para el desarrollo de las actividades.

En artículos como los de Hempel 2004 y Barr [Tessler, et al.1998], se identifica el impacto que ha tenido la tecnología en el campo de recursos humanos. La tecnología, en especial la informática, ha innovado la estrategia de los recursos humanos en el área de servicio,

transformando lo que antes era una pasiva e interminable colección de quejas, en una rama de servicio al cliente que recoge la información y la convierte en aportaciones esenciales para realizar nuevas estrategias y así mejorar la calidad integral de la empresa.

Estas innovaciones han transformado el campo de recursos humanos y continuarán haciéndolo durante la próxima década. Las organizaciones cambiarán completamente la manera en la que manejan su fuerza laboral global para lograr el éxito en el mercado. Las tareas de administración, registro, preparación de informes y los procesos administrativos conllevan mucho tiempo y en el futuro, estas labores serán integradas y automatizadas en un sistema centralizado. En muchas organizaciones, ya estos sistemas centralizados y automatizados están establecidos y son de beneficio tanto para la empresa como para el cliente.

La gerencia de recursos humanos también está encargada de hacer una planificación y un análisis para anticipar las fuerzas que pueden influir en el futuro en la demanda de empleo. Además, le corresponde motivar y buscar maneras de retener al empleado.

### *2.3.1.2 La Igualdad en la Oportunidad de Empleo*

Existen varias leyes y regulaciones que afectan a todas las actividades y el manejo integral de los recursos humanos, como lo establece la ley *Equal Employment Opportunity* (EEO). Los encargados de manejar los recursos humanos de las organizaciones son los responsables de que las prácticas organizacionales se adhieran fielmente a estas regulaciones.



La diversidad cultural y la fuerza laboral han incrementado los cambios para los profesionales de recursos humanos y para todos los gerentes. Por lo tanto, los planes estratégicos deben asegurar la efectividad y disponibilidad de programas para manejar una diversidad de individuos.

### *2.3.1.3 Reclutamiento y selección*

Las descripciones de puestos y sus correspondientes especificaciones deben ser preparadas para ser utilizadas en el momento en el que las plazas estén disponibles y se comiencen los procesos de reclutamiento y selección. El reclutamiento y la selección son etapas distintas del mismo proceso. La función de reclutamiento tiene como propósito identificar candidatos para las posiciones que estén o vayan a estar disponibles. La selección se refiere a los procesos que ayudan a elegir a los mejores candidatos.

### *2.3.1.4 El Desarrollo de los Recursos Humanos*

El desarrollo de los recursos humanos empieza con la orientación de adiestramiento a nuevos empleados y a los ya existentes, incluyendo a los supervisores y gerentes. A medida que un trabajo va evolucionando o sufriendo cambios se deben ofrecer nuevos adiestramientos para adaptarse a éstos tanto en lo tecnológico como en la percepción de los empleados hacia éstos. Es de vital importancia incentivar a los empleados e identificar las actividades de cada uno y el rol que desempeñan en el desarrollo de la organización y la aportación que hacen a ésta.

### *2.3.1.5 Compensaciones y Beneficios*

La gerencia estratégica de la compensación y los beneficios ha ocupado una alta prioridad en la agenda de los profesionales de los recursos humanos. El manejo efectivo y eficiente de esta función es crucial no sólo para atraer buenos candidatos sino para la retención de los mejores empleados. Esto implica que los profesionales de los recursos humanos deben estar capacitados para proponer estrategias cada vez más competitivas en este renglón.

### *2.3.1.6 Salud y Seguridad Ocupacional*

La actividad de salud y seguridad ocupacional hoy día es una de las más importantes, ya que todo patrono debe garantizar la seguridad y la salud física y mental de cada empleado. La ley Federal de Protección de Salud y Seguridad Ocupacional (OSHA) fue aprobada en 1970 y aplica directa o indirectamente a todos los empleados que sean ciudadanos americanos. Dicha ley aplica directamente o por medio de la legislación en Puerto Rico, conocida como PROSHA. Hoy día a esta función se le conoce como *manejo de riesgo*.

### *2.3.1.7 Relaciones Laborales*

Las relaciones laborales deben ser atendidas con alta prioridad por los departamentos de recursos humanos. El sabio manejo de la relación entre el gerente y el empleado y los empleados y la organización, permitirán que todos los demás programas de recursos humanos sean prósperos. La calidad de las prácticas organizacionales en este importante renglón determinarán la necesidad que perciban los empleados de ser representados por

entidades externas que a la vez limitarán la prerrogativa que tengan los gerentes para administrar la empresa.

### *2.3.2 Manejo del Capital Humano en la Organización*

Para Mathis (2005), el capital humano no son las personas en la organización, sino lo que esas personas contribuyen y aportan de una u otra manera a la organización. Por lo tanto, el capital humano es el conjunto de valores, capacidades, conocimientos, destrezas y experiencias que aportan los trabajadores a la organización, llamado también capital intelectual [Mathis et al., 2005].

Elena Rodríguez, en su artículo *Gestionar Talento* (2005) dice que, cada vez más las organizaciones giran en torno a las personas con talento y sus necesidades, porque lo que diferencia a una organización de otra es su capital humano y lo importante es saber gestionar ese talento o capital.

Las organizaciones, si quieren mantenerse competitivas, deberán preocuparse por atraer y retener ese talento, ya que los empleados escogen a sus organizaciones por la forma en que pueden desarrollarse, por lo que pueden aprender y por la forma en que se les respeta.

Los directivos, para atraer a ese capital humano, tienen que fortalecer el compromiso que los empleados tengan con la organización, mediante factores motivadores tales como: la cultura organizacional, el ambiente laboral de trabajo, los sistemas de dirección, etc. Éstos deben analizar los motivos que puedan tener esas personas para quedarse con ellos en lugar de con los competidores.

El departamento de recursos humanos debe ser el primero en innovar y gestionar de forma diferente a su talento humano, en particular a esos profesionales que trabajan con conocimiento altamente especializado y que hacen la diferencia [Mathis et al., 2005]. Dave Ulrich, en su libro *El Futuro de la Gerencia de Recursos Humanos* ( 2002) nos dice que por “talento” deberíamos entender el resultado de multiplicar competencia por compromiso.

### *2.3.3 Competencias*

El concepto de “competencias” se refiere al conjunto de conocimientos, capacidades y experiencias necesarias para desempeñar bien una función. Compromiso, para Ulrich, es el efecto multiplicador de los resultados, es el grado de voluntad que el individuo está dispuesto a poner en la tarea.

Según el artículo de Abad el poder del reconocimiento (2005), existe una escasez de recursos humanos cualificados y esta nueva realidad exige que las organizaciones, mediante programas de reconocimiento, creen un nuevo escenario laboral, en el que las personas se sientan motivadas y apoyadas, generando una plantilla más comprometida, productiva y fiel.

El reconocimiento, como herramienta estratégica, trae consigo cambios positivos dentro de una organización. Los lugares de trabajo más eficientes y eficaces poseen una característica en común: una cultura de reconocimiento al empleado. Reconocer el buen comportamiento y desempeño de los empleados se ha demostrado que tiene efectos positivos, al mejorar los niveles de satisfacción y retención. Además, mejora la rentabilidad y la productividad de la organización en todos los niveles de empleados a un bajo costo. La gente que se siente apreciada, adquiere una actitud positiva, mayor confianza en sí misma y deseos de contribuir

y colaborar. La gente con suficiente autoestima son potencialmente mejores empleados [Abad, 2005].

#### *2.3.4 Ética para los Profesionales de Recursos Humanos*

La práctica de la gerencia de recursos humanos presenta dilemas éticos con mucha frecuencia. La Sociedad para la Gerencia de los Recursos Humanos (SHRM), que al presente es la asociación profesional más grande a nivel internacional, reuniendo a más de 210,000 profesionales de los recursos humanos en más de 550 capítulos regionales en alrededor de 100 países, ha establecido un código de ética que ha sido adoptado para promover y mantener las medidas de más alta calidad que sirven de normas en la conducta profesional y personal entre sus miembros. Se les requiere a sus socios seguir lo establecido en el código, lo cuál aumenta la confianza pública en la integridad y el servicio de estos profesionales.

Al aceptar este código los socios de la Asociación para la Gerencia de Recursos humanos se comprometen a:

- Mantener las normas más altas de conducta profesional y personal.
- Esforzarse por crecer profesionalmente en el campo de la gerencia de recursos humanos.
- Apoyar las metas y objetivos para el desarrollo de la profesión de la gerencia de recursos humanos.
- Fomentar un interés en tratar de ser equitativo y justo con todos los empleados.

- Esforzarse por lograr que el patrono sea exitoso.
- Inculcar en los empleados y en el público un sentido de confianza con relación a la conducta y las intenciones del patrono.
- Mantener lealtad hacia el patrono y hacer cumplir sus objetivos de acuerdo a los intereses del público.
- Apoyar todas las leyes y regulaciones relacionadas con la profesión.
- Refrenarse de utilizar la posición oficial, ya sea regular o voluntariamente para asegurar un privilegio especial, ganar o beneficiarse en algo.
- Mantener la confidencialidad de la información a la cual tenga acceso.
- Mejorar el entendimiento público del papel de la gerencia de recursos humanos.

## **2.4 Retos de la Gerencia de Recursos Humanos**

En el desempeño de estas funciones el profesional de recursos humanos hoy debe hacerle frente a unos retos, los cuales detallo a continuación.

### *2.4.1 Globalización*

La globalización de los negocios ha cambiado de la inversión local, a la integración de la operación global gerencial y de creación de alianzas estratégicas, las cuales han afectado significativamente a la gerencia de recursos humanos. La incursión en hacer negocios a nivel

internacional exige una nueva manera de manejar los recursos humanos de las compañías, que hasta ese momento sólo se veían afectadas por la realidad local. Manejar empleados “expatriados” (empleados locales asignados a trabajar en otro país) y empleados de segundos y terceros países involucrados en las operaciones de los negocios, representa una nueva dimensión en el manejo efectivo del personal. Otro ejemplo reciente es la subcontratación internacional. En este caso, la gerencia de recursos humanos debe asegurarse de la alternativa más apropiada de acuerdo a las leyes y los factores culturales que los afectan.

#### *2.4.2 Aportaciones Estratégicas*

Uno de los mayores retos que tiene la administración de recursos humanos es el de ser invitado a participar en la toma de decisiones de la compañía. Para ayudar a alcanzar los objetivos de la organización basándose en los conocimientos y experiencias adquiridas en el desarrollo de su trabajo.

Dave Ulrich y Norm Smallwood en el artículo *Aprovechar las Capacidades*, nos dicen que lo que la gente respeta de las organizaciones no es la forma en que están estructuradas o sus métodos específicos de gestión, sino sus capacidades, su destreza a la hora de innovar o de responder a las cambiantes necesidades de los clientes. Las capacidades organizacionales, son importantísimos activos intangibles. No es posible verlos ni tocarlos; sin embargo, son las que establecen en la práctica las diferencias en cuestión de mercado.

La pericia, habilidad y experiencia de una organización son el resultado de las inversiones en su personal; su formación, retribución, comunicación y otras áreas de recursos humanos. Representan la forma en la que se combinan los recursos y las personas para realizar el

trabajo. Forma la identidad y la personalidad de la organización, al definir lo que ésta sabe hacer bien y, en última instancia, lo que es. [Ulrich, et al., 2004]

Algunos principales oficiales ejecutivos (CEOs) y gerentes de recursos humanos están convencidos del impacto de los recursos humanos. Hablan acerca de la importancia de los recursos humanos, respecto a que los asuntos del personal son críticos e importantes, pero la inversión que hacen en términos de tiempo, dedicación y recursos no coincide con esta convicción. Con esta falsa actitud, hacen mucho mal, ya que en lugar de beneficiar, plantean expectativas que después no se cumplen creando desconfianza en sus empleados, pues sus líderes hacen falsas promesas que después no implementan ni concretan. Esto hace que se pierda la credibilidad en los líderes. Por lo tanto se deben definir las capacidades de la organización, hacer auditorias internas, invertir en el progreso del personal y elevar el nivel de los profesionales de recursos humanos.

### *2.4.3 Cambios Tecnológicos*

Los cambios tecnológicos han creado la necesidad de diseñar y ofrecer adiestramientos continuos, para mantener al personal al día. Estos han causado que hoy día se hable de muchos empleados como “empleados de conocimiento”.

Diez, Heslop y Ambrozio (2003) en el estudio de *Cambio de Papeles*, aseguran que la puesta al día de la gerencia de recursos humanos en términos tecnológicos en América Latina todavía enfrenta una barrera cultural: la arraigada creencia de que se debe prestar un servicio personalizado.



Asimismo, las organizaciones están descubriendo que nuevas tecnologías (tales como sistemas de auto servicios para los empleados, automatización de procesos laborales y telefonía interactiva, entre otros) ayudan a reducir tiempos y costos y simplifican las tareas administrativas. Con eso los ejecutivos de ese sector logran liberar tiempo para dedicarse a tareas que produzcan información más valiosa para el manejo general de la empresa [Fermin et al., 2003].

#### *2.4.4 Marco Legal y Reglamentario*

Los constantes cambios en la reglamentación a todos los niveles, local, estatal y federal están influyendo en el manejo de los recursos humanos de manera particular. Esto exige que estos profesionales se mantengan al día con respecto a las nuevas reglamentaciones.

Es pertinente volver a señalar la dualidad que existe en el caso de Puerto Rico en el aspecto legal, debido a la relación política que este país mantiene con los Estados Unidos de América y los cambios constantes que estos representan.

## **2.5 Roles que se Requieren de los Practicantes de Recursos Humanos**

En el estudio sobre este tema realizado en el 2004 por Fermín Diez, Brent Heslop y Lisandro Ambrosio, se informa que los CEO latinoamericanos han reconocido hace ya un tiempo, que los empleados son una clave competitiva en los negocios. A la misma vez informaron estar frustrados por el poco valor que en la realidad los departamentos de recursos humanos

aportan a las operaciones de sus organizaciones. La alta gerencia espera que los profesionales en recursos humanos provean la agenda intelectual, las herramientas, los métodos, los programas y la capacitación que permitan desatar el potencial de sus empleados. Pero en vez de ello, el CEO latinoamericano tiene un director de recursos humanos que dedica casi un tercio de su tiempo a procesar planillas, nóminas y otros papeleos administrativos.

Sin embargo, la gestión de recursos humanos en América Latina está experimentando una silenciosa pero profunda transformación cuyo eje central es reemplazar el foco administrativo por uno que enfatice los roles de agente de cambio y socio estratégico dentro de la empresa.

El estudio fue realizado entre altos gerentes de recursos humanos de 137 organizaciones de toda América Latina, revela y arroja un resultado sorprendente en cuanto a la envergadura de esta transformación: un abrumador 76% de las organizaciones está actualmente en proceso de reformar sus departamentos de recursos humanos. Entre estas organizaciones, un 64% lo hace para que esta función sea más estratégica y para alinearla en mayor grado con los objetivos de los negocios de la empresa [Fermin et al., 2004].

Los datos muestran claramente que no se trata de cambios menores o políticas de reducción de costos. De hecho, sólo 3% de las organizaciones adjudicó ajustes presupuestarios como razón para cambiar sus departamentos de recursos humanos.

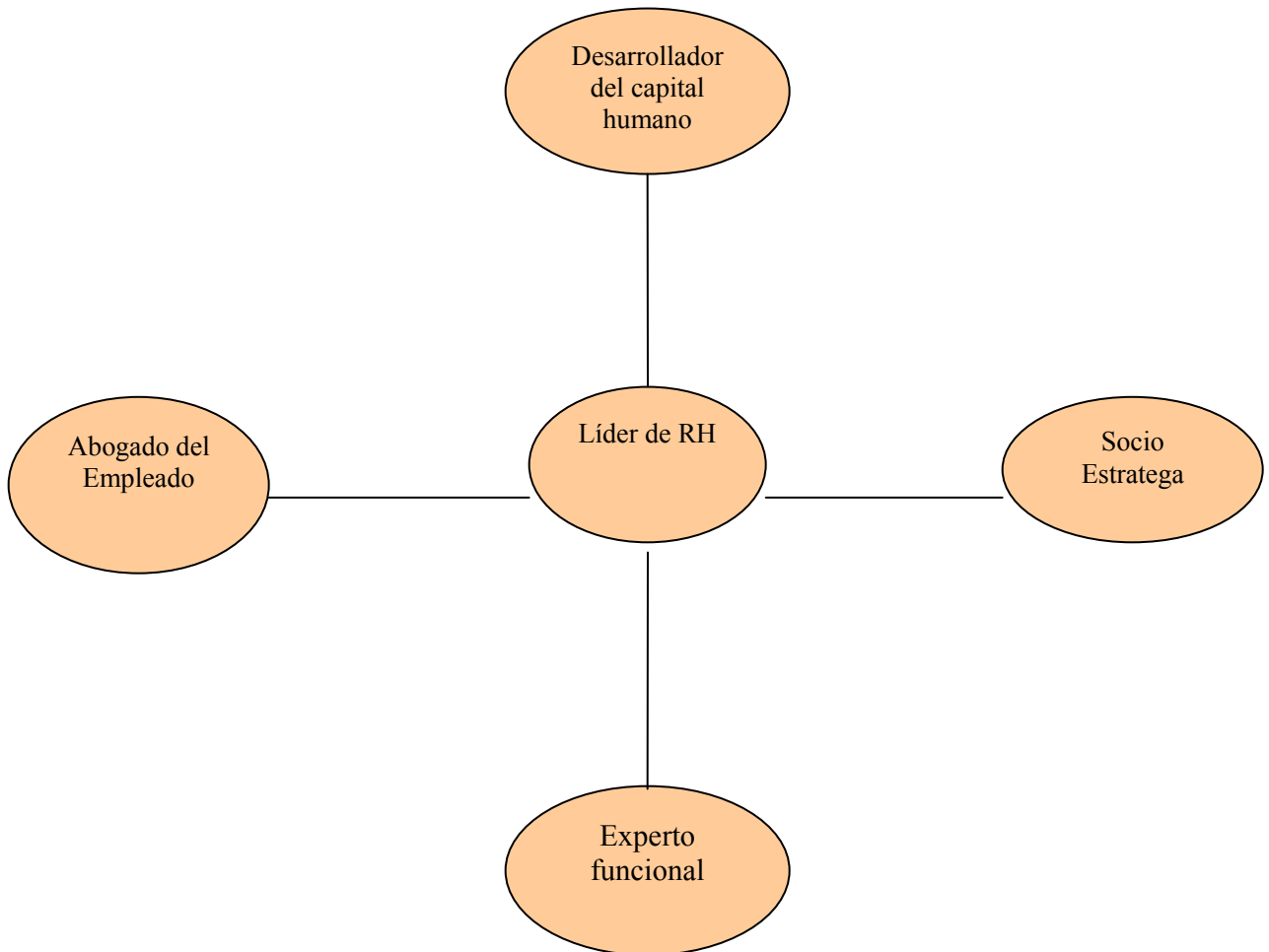
Ulrich planteó en su libro *Human Resources Champions* (1998) cuatro roles críticos para el director de recursos humanos: socio estratégico de negocios, agente de cambio, paladín de los empleados y experto administrativo.

En su libro *The HR Value Proposition*, Ulrich y Brockbank [2005], nos dicen que el valor es definido por el que recibe más que por el que da. Pero el que da tiene que saber cuál es el valor y crearlo. En términos del trabajo de recursos humanos, se traduce como el dominio de ciertos roles y competencias. Los roles se definen como el trabajo que debe ser hecho. Las competencias se definen como la forma en que se hace el trabajo.

Los autores nos preguntan: ¿cuál es el rol?, contestando que el rol es entregar valor como profesional de recursos humanos. Algunos de los muchos términos, conceptos y metáforas que se han utilizado para describir este rol han sido:

- Socio del negocio
- Adiestrador
- Facilitador
- Abogado
- Líder de recursos humanos
- Defensor del empleado
- Agente de cambio
- Líder de iniciativa
- Facilitador del conocimiento
- Administrador de políticas
- Coordinador de programas
- Quien Soluciona problemas
- Arquitecto
- Gerente de relaciones con los clientes
- Estratega
- Apoyo operacional
- Especialista rápido de despliegue
- Consultor interno
- Mayordomo del capital humano
- Gerente de infraestructura de la firma
- Practicante de competencias
- Gerente de las contribuciones de los empleados
- Socio estratégico
- Mantenedor y monitor
- Proveedor de servicios
- Constructor de relaciones
- Experto administrativo

Ulrich y Brockbank sintetizan el trabajo del profesional de recursos humanos en cinco papeles importantes como se puede ver en la Figura 2.2.



**Figura 2. 2 Síntesis de los roles para los Profesionales de Recursos Humanos**  
**Fuente: Ulrich and Brokbank “The HR Value Proposition”, 2005**

El primer papel importante del profesional de recursos humanos que según Ulrich y Brockbank debe desempeñar es el de, **Abogado del Empleado**. Se ha estimado que los profesionales de recursos humanos pasan parte de su tiempo en aspectos relacionados con los empleados. Cualquiera que sea el contexto; escuchar, ayudar y responder a los empleados es

una parte central del trabajo del profesional de recursos humanos. Se requiere que, para poder entender sus preocupaciones, los profesionales de recursos humanos vean el mundo a través de los ojos de los empleados. El defender a los empleados implica estar disponible y preocuparse, a la vez que se puede compartir y discutir con ellos distintos puntos de vista.

Algunos practicantes de la profesión discuten que los recursos humanos trabajan exclusivamente a favor de los socios y los líderes de la organización para ayudarlos a definir y alcanzar las metas financieras y los objetivos del cliente. Ulrich y Brockbank discrepan ya que las relaciones con los empleados no son un relleno: los empleados son el activo primario de cualquier organización. El trato con los empleados se habrá de reflejar en el trato con los clientes y con los inversionistas.

Ulrich entiende que el preocuparse por los empleados no significa desatender las responsabilidades fiscales o gerenciales. Significa escuchar y responder a las necesidades individuales del empleado, resolviendo agravios antes que se vuelvan problemas mayores. El patrono se puede comunicar con ellos en situaciones especiales, como darle las felicitaciones o una tarjeta en el día de su cumpleaños o un abrazo en un momento de crisis. Esto promueve un estilo personal. El escuchar o estar disponible en el teléfono o por correo electrónico, también son prácticas que se deben desarrollar en la organización.

El servir como defensor también implica la discusión sistemática de las inquietudes del empleado. Por ejemplo, los autores sugieren que cuando se vaya a discutir con la gerencia una estrategia sobre el cierre de una planta, expandir una línea de productos o explorar una nueva área de mercado, el trabajo de recursos humanos es representar al empleado. Algunas preguntas que podrían hacerse son: ¿Qué estrategia debe hacer el empleado? ¿Qué

capacidades del empleado ayudarán u obstaculizarán en la ejecución de la estrategia? ¿Cómo responderán los empleados a esta estrategia? ¿Cuál es la participación de recursos humanos en esta estrategia? La participación de recursos humanos en esta estrategia debe ser en representación de los empleados y ser la persona que les indica lo que se está haciendo.

Ulrich y Brockbank afirman que el rol del profesional de recursos humanos es evitar que aparezca la discriminación. Según ellos el profesional de recursos humanos tiene que recordar la frase *Esto no es aceptable*. Si se hubiera tenido en cuenta esta frase, más de una compañía habría ahorrado millones de dólares en procesos legales, liquidaciones y pérdidas de reputación.

El segundo papel que sintetizan Ulrich y Brockbank es el de **Desarrollador del Capital Humano**. Capital viene de la palabra latina “cabeza”. En los negocios se refiere a los activos principales o primarios de una firma (tradicionalmente su dinero). Cada vez más las personas son reconocidas como activos fundamentales. Los profesionales de recursos humanos manejan ese capital humano desarrollando la fuerza de trabajo y haciendo énfasis en los empleados individualmente más que en los procesos de la organización. El capital humano se centra en la abundancia creada a través y por la gente en la organización.

Como desarrolladores del capital humano Ulrich define a los profesionales de recursos humanos como el profesional que se centra en el futuro de sus empleados, uno a la vez, proporcionándoles planes que les brinden oportunidades para desarrollar habilidades futuras.

Como gerente del capital humano, los profesionales de recursos humanos asumen la responsabilidad de mantener unas relaciones positivas en el equipo. Esto puede implicar el

formar un equipo o puede implicar el mantener diálogos informales con los miembros del equipo para revelar o resolver diferencias.

Un tercer rol que definen los autores es el de **Experto Funcional**. La habilidad de llevar a cabo el papel de experto funcional no necesita casi explicación, la explicación está implícita en su nombre. Como profesional, el practicante de recursos humanos posee un cuerpo de conocimiento, el cual le permite actuar con perspicacia y sabiduría; si no lo posee no puede alcanzar los objetivos deseados.

Con el cuerpo de conocimiento, los expertos funcionales toman mejores decisiones, realizan mejor sus tareas y entregan resultados óptimos. Los expertos en el desarrollo de la dirección de recursos humanos conocen la teoría y la investigación sobre las competencias, así que provocan esa investigación para crear una arquitectura de la organización. Sin fundamentos de la teoría de las competencias, los profesionales de recursos humanos actuarían con buena intención pero con un mal juicio.

El experto funcional opera en múltiples niveles:

- Crear soluciones a problemas rutinarios de recursos humanos. Este primer nivel requiere de habilidades en la simplificación de actividades complejas y en las opciones que uno mismo puede monitorear.
- En el segundo nivel, los especialistas de recursos humanos crean nuevas opciones poniéndolo por escrito, investigando y realizando prácticas en otras compañías. En este nivel se confía en las destrezas, en las habilidades y en el conocimiento acerca del dominio de los profesionales de recursos humanos en los programas o procesos.

- En el tercer nivel, el trabajo viene cuando los especialistas de recursos humanos consultan con otras entidades y adaptan sus programas a las necesidades de su negocio. Este nivel implica la habilidad de diagnosticar problemas y crear soluciones.
- El cuarto nivel, se basa en las políticas y la dirección de la práctica de recursos humanos dentro de un área de especialidad. En esta etapa se tiene el entendimiento de la estrategia y la habilidad para adaptar esa estrategia en el contexto.

El cuarto papel que sintetizan los autores Ulrich y Brockbank es el de **Socio Estratégico**. El socio estratégico es el que ayuda a alcanzar los objetivos de la organización mostrando que parte de esa sociedad en los negocios está basada en los conocimientos del cliente actual y del cliente futuro. Además debe explorar cómo los recursos corporativos pueden ser alineados con esas demandas. Estos clientes ayudan a formular estrategias a base de la información de las necesidades del negocio.

El socio estratégico se centra en la realización de estrategias alineadas con los sistemas de recursos humanos para ayudar a la organización a cumplir con su visión y su misión; se convierte en un sistema integrador, asegurándose que todos los diferentes elementos de la estrategia vengán juntos y de una manera coordinada.

También atienden el proceso de desarrollo de la estrategia asegurando la adecuada participación de las personas en la toma de decisiones. En la práctica son miembros del equipo de la gerencia con una experiencia en personas y en la organización, pero con bastante conocimiento del negocio para ayudar a los directores futuros del negocio.



Ulrich y Brockbank comentan que como agentes de cambio, los socios estratégicos de recursos humanos diagnostican los problemas de la organización separando las causas, ayudando a una agenda futura y creando planes para hacer que sucedan las cosas. Ellos establecen los procesos para implementar los cambios y los ponen en práctica en la organización.

Como consultores y facilitadores internos, los socios estratégicos de recursos humanos aconsejan a los líderes sobre qué deben hacer y cómo lo deben hacer. Además, ayudan a los gerentes a manejar el proceso de cambio y a volverse especialistas, que no solo tengan ideas de líderes, sino que puedan obtener más cosas trabajando en grupo que en forma individual.

El quinto papel expuesto por Ulrich y Brockbank es el de **Líder de Recursos Humanos**. La dirección comienza en casa, así que los líderes de recursos humanos deben dirigir y valorar su propia función. Los líderes de los negocios comparten la tendencia humana natural de aprender más de lo que ven que de lo que oyen.

Los líderes de recursos humanos establecen una agenda dentro de la organización de manera que tanto las personas como la organización conduzcan el negocio hacia el éxito y que los recursos humanos puedan operar por sí mismos. Un departamento de recursos humanos bien manejado, gana credibilidad. Un líder que no muestra su cara e implementa prácticas de recursos humanos en su propio terreno pierde credibilidad cuando presenta sus ideas a otros.

Los autores exponen que los líderes de recursos humanos también miran hacia afuera de la organización, ayudando a identificar los talentos y a desarrollar las capacidades que añaden valor. Además, nos dicen que los líderes de recursos humanos pueden combinar sus actividades con las finanzas para crear un valor intangible; con la comercialización y las

ventas para crear conexiones con los clientes; con la manufactura para asegurar la productividad; con el servicio para garantizar la receptividad; con la industria para asegurar calidad y con la información tecnológica para entregar datos en la toma de decisiones.

Los líderes de recursos humanos pueden también servir de elemento integrador con otras funciones ya que sus trabajos son centrales para todo lo que ocurre en la organización del personal. Ellos pueden ser el enlace entre los grupos de personas, asegurando la cooperación y la consistencia. Pueden desarrollar un papel activo en corporaciones del gobierno, sirviendo como la conciencia de la organización, planteando y supervisando las aplicaciones éticas corporativas. Ellos están ubicados en posiciones que aseguran que las políticas legales sean entendidas y seguidas.

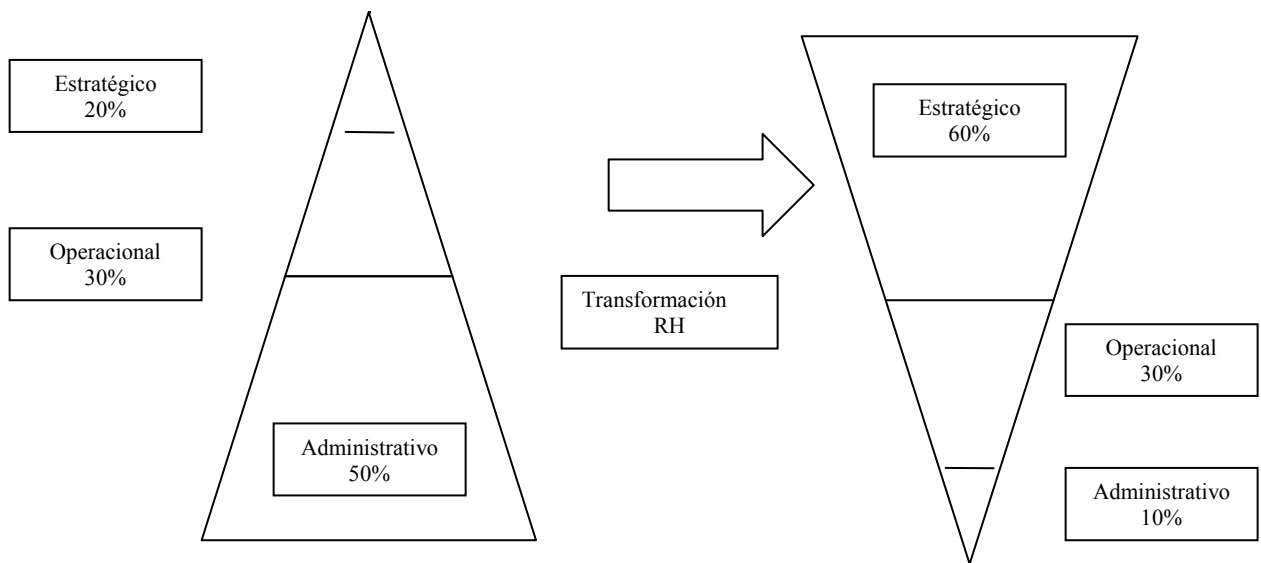
Los líderes de recursos humanos mantienen y supervisan a toda la comunidad de la organización. Pero la función de los recursos humanos es que cada quien sea responsable de sus cuentas. Algunas compañías crean departamentos separados: educación, aprendizaje, consultoría de diseño de la organización y comunicación. Estas divisiones restringen las áreas tradicionales de recursos humanos relacionadas con el personal y su desempeño.

Ulrich y Brockbank aseguran que los recursos humanos añaden valor cuando todos los elementos se combinan en una organización funcional, ya que la decisión de separarlos aísla a los recursos humanos. Esta acción integral de los líderes de recursos humanos ayuda al equipo de la compañía a definir los roles y a supervisar las acciones y los resultados.

Mathis y Jackson (2005) proponen otra manera de entender los roles de la gerencia para los recursos humanos. Según ellos se pueden ubicar en tres categorías, a saber: administrativos, operacionales y estratégicos.

### 2.5.1 Roles Administrativos

Por mucho tiempo el rol que dominaba la práctica de los recursos humanos en las organizaciones era la parte administrativa, se estima que hasta un 50% de sus actividades correspondían a esta categoría (Ver Figura 2.3). Con la transformación que ha venido experimentando la práctica de la profesión al presente, este rol administrativo en algunas organizaciones ha pasado a ser de un 10%, presentando un enfoque más estratégico. [Mathis et al., 2005].



**Figura 2. 3 Cambios de los roles de la Gerencia de Recursos Humanos**  
**Fuente: Mathis and Jackson “Human Resource Management”, 2005**

Dos fuerzas que han ayudado a que esto ocurra son el uso de la tecnología y el uso de la subcontratación (*Outsourcing*).

### *2.5.1.1 Tecnología*

La tecnología le ha facilitado a los gerentes y a los empleados de recursos humanos, las herramientas para el manejo más fácil, eficaz y eficiente de las funciones administrativas del departamento de recursos humanos, llevándolos a una reducción del tiempo de las mismas [Mathis et al., 2005].

La tecnología se está utilizando en todas las actividades de los recursos humanos. Cuando antes se utilizaban sólo las bases de datos para entrar y contabilizar información, ahora la centralización y automatización de los procedimientos ha logrado aumentar la efectividad de los procesos relacionados con los recursos humanos. Las organizaciones están implantando y desarrollando sistemas de información para simplificar el uso de la enorme cantidad de datos del departamento de recursos humanos y para proveerles información en la toma de decisiones a los gerentes. De acuerdo a Hemple (2004), “La atención y enfoque de la profesión de recursos humanos debe ampliarse hacia la aplicación de conocimiento, información y tecnología”.

Los sistemas de información gerencial de los recursos humanos tienen dos propósitos: el primero está relacionado con la parte administrativa y la eficiencia operacional, el segundo con la efectividad. [Mathis et al., 2005].

En cuanto a la parte administrativa y la eficiencia operacional el propósito es mantener los datos de los empleados actualizados y agrupar las actividades que tenga el departamento en general. Muchas de las actividades pueden ser desarrolladas más rápido y efectivamente y con menos papeleo, si se utiliza la tecnología de manera adecuada.

El segundo propósito es más estratégico y relacionado con la planificación de los recursos humanos, los profesionales encargados de los sistemas deben tener un alto grado de información para tomar decisiones y laborar con la parte gerencial en la planificación y toma de decisiones [Mathis et al., 2005].

Condorí (2005), en su artículo la Tecnología en recursos humanos, nos dice como el Internet ha mostrado un enorme crecimiento en todos los ámbitos y actividades empresariales en nuestros días. En el futuro cercano se espera un crecimiento aún mayor de la internet y por supuesto, el área de recursos humanos no podía quedar al margen de ello. Según expresado anteriormente, el desarrollo tecnológico ha alcanzado niveles sorprendentes, tal vez más allá de lo que hace unos cuantos años nos podríamos haber imaginado.

Entre las funciones más beneficiadas en este sentido están precisamente las de reclutamiento y selección. Estas funciones ofrecen a los ejecutivos de reclutamiento las respuestas inmediatas a sus necesidades de personal, con candidatos calificados para los requerimientos de las organizaciones, prácticamente a cualquier nivel. [Condorí, 2005]

Todas las innovaciones informáticas están orientadas a facilitar las labores en los diferentes aspectos de la industria y esto se debe en gran medida a las organizaciones de consultoría, desarrolladores de sistemas y, por supuesto, a los facilitadores tecnológicos.

Por otra parte, Condorí afirma que la necesidad de mantenernos actualizados también nos obliga a voltear nuestra atención hacia los programas y aplicaciones propias de nuestra área tales como: las baterías psicométricas automatizadas, herramientas para la detección de necesidades de capacitación, administradores de tiempos y tareas, la comunicación y medios para efectuar entrevistas virtuales, entre otras cosas. Todo esto complementa en muy buena medida el entorno de la administración de los recursos humanos.

Sin embargo, con todo lo impresionante y poderoso que es y pudiera llegar a ser el avance informático, existe un factor que nunca será ni deberá ser sustituido por la tecnología y es precisamente el “elemento humano”. Este es el factor fundamental en el crecimiento de toda empresa, tal vez por ello se ha iniciado un cambio en el concepto propio de Recursos Humanos por el de Capital Humano o Capital Intelectual.

Por muy avanzada o sistematizada que se encuentre nuestra empresa y/o departamento, el elemento humano es más que imprescindible, ya que las organizaciones las hacen las personas y no las oficinas de lujo o la tecnología de punta. [Condorí, 2005]

### *2.5.1.2 Subcontratación (Outsourcing)*

Diversos estudios realizados por *CFO Magazine* y *AMR Research*, muestran cómo la práctica de la subcontratación se está haciendo cada vez más popular en organizaciones de distintos tamaños y va aumentando cada vez más, convirtiéndose en una herramienta de gestión que permite que las compañías se dediquen a su actividad principal dejando las restantes actividades o funciones en manos de proveedores especializados. Según un estudio del *Outsourcing Institute*, el 36% de las compañías con ventas superiores a 50 millones de

dólares anuales subcontratan algunas de sus actividades, frente al 29% que lo hacía en los pasados años. [www.arearh.com, 2005]

En el artículo escrito en actualidad de la página de arearh (2005) se indica que para algunas personas, el aludir al término subcontratación de los recursos humanos significa la subcontratación de la función específica. Es decir, subcontrata los aspectos de salud y seguridad, con las condiciones laborales y con la disciplina del empleado dentro de la organización. En la subcontratación, el control de las funciones en cuestión residirá en el proveedor del servicio. Esta organización externa, como especialista en su campo de acción, normalmente se encontrará en capacidad de añadir un valor que normalmente no se puede obtener en una función secundaria realizada internamente.

La subcontratación del departamento de recursos humanos no difiere tanto del que se hace en cualquier otro departamento, en relación a los problemas a los que se debe enfrentar. Sin embargo, existe un factor que dificulta a la mayoría de las organizaciones contemplar dicha acción. El Departamento de Recursos Humanos está involucrado en aspectos que son críticos para el bienestar de toda la fuerza laboral y, el aplicar la subcontratación a estas responsabilidades, normalmente se considerará una severa indicación de que los directivos no valoran en gran medida estos aspectos. Además, es importante pensar en el efecto que esto tendría en los empleados transferidos.

Las grandes organizaciones han estado reduciendo constantemente el número de empleados en sus nóminas de personal, tendencia que no muestra signos de cambio. No obstante, para la mayoría de las organizaciones, los empleados seguirán siendo uno de sus activos más

importantes. Cuando los despidos aumentan, es importante que la organización se asegure de que está interesada en el bienestar del personal restante [www.arearh,2005].

Considerando los resultados de estudios realizados sobre este tema, por Compensation Outsourcing for Towers Perrin, Outsourcing Institute Study, Morgan Stanley Analyst Report y Hewitt Outsourcing Value Survey, se pueden identificar las siguientes razones para la subcontratación del Departamento de Recursos Humanos:

- Enfocarse en el negocio principal (CORE Business): subcontratar el resto de tareas administrativas para que tomen un papel más estratégico dentro de la organización.
- Conseguir los procesos y servicios de mejor calidad: es decir, subcontratar para que expertos realicen el trabajo.
- Acceso y mantenimiento a la tecnología más avanzada.
- Acceso y mantenimiento de los conocimientos y habilidades críticas: en procesos de reestructuraciones, fusiones, adquisiciones o reducciones de plantilla se puede perder personal crítico, gracias a organizaciones de subcontratación especializadas en atraer, motivar y retener el talento esto podría evitarse.
- Control de costos

La subcontratación en los últimos años se ha incrementado en las funciones administrativas de recursos humanos. Las áreas más comunes de subcontratación son las de asistencia/asesoramiento a los empleados sobre pensión, planes de retiro, administración de beneficios, adiestramiento y servicios de pago de nómina [Mathis et al., 2005].



La principal razón de que la subcontratación se haya convertido en una parte fundamental en las organizaciones, es el ahorro de dinero en el personal de apoyo del área de recursos humanos. Con la subcontratación, se obtienen ventajas competitivas por la reducción de costos y un personal experto y calificado para el manejo de las diferentes actividades requeridas por la organización. [Mathis et al., 2005].

### *2.5.2 Roles Operacionales*

Tradicionalmente, los profesionales de recursos humanos se han visto como los abogados de los empleados en las organizaciones, como los oficiales de la moral de la compañía. Se les ha considerado como profesionales que no entienden las realidades de las organizaciones y que no contribuyen a medir el éxito estratégico del negocio. A pesar de esta visión, alguien debe ser el líder para los empleados. [Mathis et al., 2005].

La realidad es que los profesionales de recursos humanos pasan un tiempo considerable en crisis gerenciales ocupándose de los problemas que los empleados tienen y no en asuntos relacionados con el trabajo. Las ayudas de defensa para con los empleados aseguran un tratamiento justo y equitativo sin importar los antecedentes personales o las circunstancias. Algunas veces el papel de abogado en los profesionales de recursos humanos puede crear conflictos con los gerentes operacionales. Sin embargo, ese papel es muy importante para hacer de la organización un mejor lugar de trabajo. Además, si no se desempeña ese papel, los patronos podrían tener que hacer frente a más pleitos y quejas de lo que se hacen en la actualidad [Mathis et al., 2005].

El rol operacional requiere que los profesionales de recursos humanos identifiquen e implanten programas y políticas en la organización, en cooperación con los gerentes operacionales. Los profesionales de recursos humanos implantan planes sugeridos o desarrollados con otros profesionales. Aunque las prioridades pueden cambiar mientras ocurren cambios en el mercado y en la economía, el rol operacional de los recursos humanos enfatiza en la ayuda para los ejecutivos, gerentes y empleados para resolver los problemas que se le presenten.

Las actividades operacionales son de naturaleza táctica: la igualdad de empleo, las leyes que los protegen; las aplicaciones; los procesos para la selección, entrevistas y adiestramientos; problemas de seguridad y la administración de salarios. Todos estos esfuerzos requieren coordinación de la gerencia de recursos humanos con los gerentes y supervisores de la organización. [Mathis et al., 2005].

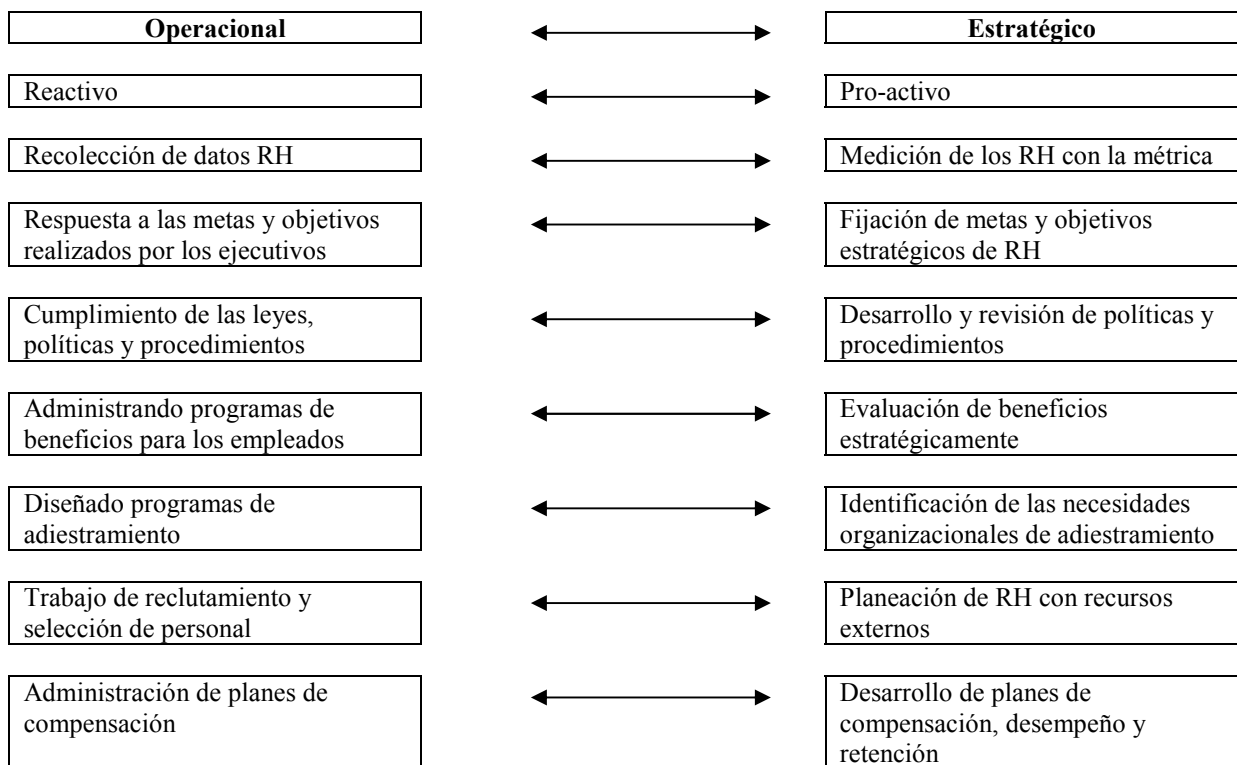
### *2.5.3 Roles Estratégicos*

Existe una gran diferencia entre los roles estratégicos y los operacionales. Según vemos en la Figura 2.4, los roles estratégicos de los recursos humanos requieren que los profesionales sean pro-activos en la dirección del negocio y en las futuras necesidades de los recursos humanos, tales como: la planeación de la fuerza de trabajo, estrategias de compensación y la demostración del valor de la gerencia de recursos humanos [Mathis et al., 2005].

Muchos ejecutivos, gerentes y profesionales de recursos humanos ven cada vez más la necesidad de la gerencia de los recursos humanos de hacer una mayor contribución estratégica al éxito de las organizaciones. Incluso las organizaciones sin fines de lucro se

benefician del rol estratégico de los profesionales de recursos humanos, ya que las entidades del gobierno y de servicio social, deben manejar sus recursos de una manera efectiva. [Mathis et al., 2005].

De hecho, el trabajo estratégico está alcanzando mayor énfasis, mientras el trabajo operacional esta siendo eliminado, automatizado y centralizado. [Ulrich, 1994]. “Los empleados de recursos humanos le añaden valor a la empresa cuando utilizan sus destrezas integrando así practicas internas de manejo y administración para requerimientos empresariales externos” [ Ulrich 1994].



**Figura 2. 4 Transformación de los Recursos Humanos de Operacional a Estratégico**  
**Fuente: Mathis and Jackson “Human Resource Management”, 2005**

## **2.6 Competencias Requeridas a los Profesionales de Recursos**

### **Humanos**

El desarrollo y la implantación de estrategias específicas en la organización deben estar centrados en las áreas que fortalezcan a la misma. Por lo tanto, se deben considerar las posibilidades y capacidades que tiene la organización y sus departamentos de recursos humanos para establecer y alcanzar los objetivos. Dave Ulrich (1995) propone una teoría acerca de las competencias del empleado de recursos humanos. Él sugiere que “los profesionales de recursos humanos demuestren su capacidad cuando añaden valor a la empresa y añaden valor a la empresa al asegurar que pueden contribuir con ideas, programas e iniciativas al negocio y así ayudar a la empresa a estar en un estatus competitivo”.

Para Dave Ulrich las dos cosas que hay que tener en cuenta en la generación de nuevas competencias son la adaptación de las habilidades genéricas a la cultura organizacional y la necesidad de mirar hacia el futuro. Es decir, anticiparse a lo que se puede llegar a precisar y no perder de vista que las competencias deben dar resultados en mediano plazo. Para que un programa tenga el éxito esperado, debe existir un compromiso. Tanto la empresa como el empleado deben involucrarse con la generación de conocimiento. *“Una vez que se combina el aprendizaje a través de la experiencia, las personas pueden aprender y crecer.”*

#### *2.6.1 Categorías de las Competencias*

En el libro *The HR Value Proposition* los autores Dave Ulrich y Wayne Brockbank (2005) nos proponen cinco categorías de competencias: contribución estratégica, credibilidad

personal, dominio de funciones de recursos humanos, conocimiento del negocio y tecnología de recursos humanos.

### *2.6.1.1 Contribución Estratégica*

Se considera como contribución estratégica la influencia que pueda tener el personal de recursos humanos en el funcionamiento del negocio. Esta contribución se puede obtener de la siguiente manera:

- Diseñando estrategias para mantener un balance entre los clientes, los empleados y la organización.
- Asegurando que las prácticas de recursos humanos sean diseñadas para crear y fortalecer la cultura deseada.
- Haciendo una planificación al implantar los procesos de cambio, asegurando que sean de una manera rápida y efectiva.
- Tomando decisiones estratégicas sobre el futuro del negocio, anticipándose a los obstáculos y mirando las cosas desde varios puntos de vista.
- Y por último, identificando información de los clientes y de la competencia.

### *2.6.1.2 Credibilidad Personal*

La credibilidad personal es muy importante en el trabajo. Por lo tanto los profesionales de recursos humanos deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Deben tener un expediente y una reputación intachable; hacer su trabajo con alta integridad, respeto y proyectar confianza para así alcanzar los objetivos deseados.

- Deben debatir con sus colegas los retos y problemas personales. Crear un ambiente de confianza dentro del equipo de trabajo y mantener unos estándares de credibilidad para animar a los otros integrantes del departamento. Desarrollar una buena química con sus compañeros destacando los valores y compartiendo los intereses, que van más allá de los límites del trabajo. Los profesionales eficaces ayudan no sólo en lo concerniente al trabajo, sino a resolver situaciones tensas que se presenten.
- Deben tener la capacidad para comunicarse por cualquier medio, de manera rápida, clara y eficaz. Para mantener la credibilidad se debe pensar muy bien lo que se va a decir y luego presentar las ideas.

### *2.6.1.3 Funciones de los Recursos Humanos*

Los profesionales de recursos humanos deben diseñar y desarrollar prácticas básicas de innovación, para poder llegar a obtener una ventaja competitiva. Como ya se ha discutido, las funciones básicas de recursos humanos, atienden todo lo relacionado al manejo del personal; el adiestramiento, el diseño de la organización, las métricas de recursos humanos, los aspectos legales y el desempeño gerencial

- Asunto de manejo del personal: Los profesionales de recursos humanos deben tener conocimiento de como emplear, promover, transferir y manejar al personal tanto en situaciones sencillas como complejas.
- Adiestramiento: Los programas de adiestramiento pueden consistir en cinco sistemas de actividades:

- Adiestramiento en habilidades básicas (lectura, escritura y matemáticas), destrezas técnicas (costos e inventarios), destrezas de liderazgo (estrategia, organización y manejo).
- Búsqueda de una cultura global y agendas estratégicas.
- Desarrollo de una carrera individual.
- Llenar vacíos culturales y técnicos del desempeño.
- Proveer experiencia de alto valor agregado y asignaciones de trabajo retantes.
- Diseño Organizacional: El diseño organizacional tiene dos aspectos: diseño de estructura y diseño de procesos.
  - Diseño de Estructura: Al diseñar la estructura de la organización los profesionales de recursos humanos deben trabajar con los equipos de diseño para reducir al mínimo consideraciones políticas y para maximizar la atención del negocio.
  - Diseño de Procesos: La tendencia actual en la estructura organizacional es rediseñar las organizaciones tomando en consideración las necesidades del cliente. Lo importante es que en cada etapa mantenga la consistencia que el cliente requiere y espera.
- Métricas de los Recursos Humanos: Los profesionales de recursos humanos deben tener un concepto claro del valor de los recursos humanos. El esfuerzo que requiere cada componente de la función de recursos humanos valida y verifica la relación estadística entre las actividades de recursos humanos y el bienestar real de la empresa

y de sus accionistas. Se pueden distinguir dos categorías de la medida de desempeño de la función de recursos humanos: eficiencia y efectividad. Estas medidas tienden a centrarse en cómo se realizan las funciones y el costo de realizarlas específicamente. Por ejemplo:

- Costo por empleado.
- Tasas de retención de empleado.
- Tiempo de trabajo.
- Porcentaje de empleados no tradicionales.
- Satisfacción del empleado con la paga y beneficios.
- Horas de adiestramiento por empleado al año.

Antes de tomar estas medidas, se deben identificar cuáles son las contribuciones de recursos humanos a la organización. Las medidas para cada situación se deben modificar de acuerdo a los requisitos particulares de cada organización para poder así examinar la relación entre las medidas y establecer cómo mejorar las prácticas de recursos humanos. El lograr la cultura organizacional deseada, aumenta el nivel de ejecución de las estrategias, lo cual lleva a un aumento de los resultados en el mercado. Así se podrá identificar cuáles prácticas de recursos humanos están logrando lo deseado y cuáles no. Entonces se deberán diseñar e implantar las prácticas más apropiadas.

- Aspectos Legales: Para hacer efectivo su trabajo los profesionales de recursos humanos deben conocer aspectos legales y la influencia que éstos tienen en la



relación entre los empleados y la organización. Se necesita tener claro todo lo referente a la discriminación por género, raza, religión orientación sexual, edad y discapacidades. En cuanto al ambiente de trabajo, el profesional de recursos humanos debe diferenciar si éste es seguro y cómo atender una situación de amenaza física u hostigamiento psicológico si se presenta. Se debe conocer la parte legal relacionada al personal en período probatorio, evaluación, disciplina, compensación y privacidad. Se debe además, estar al tanto de los asuntos legales que tengan influencia directa con las uniones u otro tipo de grupo que tenga relación con los empleados. Cada vez aumenta más la importancia del papel que juegan los profesionales de recursos humanos en velar por el compromiso ético de la empresa, incluyendo la honestidad en la parte financiera y en los informes presentados.

- **Desempeño Gerencial:** El desempeño gerencial es un elemento fundamental de los recursos humanos y consiste en dos elementos básicos: medidas y recompensas. Los sistemas de medidas son sencillos pero completos; miden resultados y comportamientos y proveen predicciones de desempeño futuro. Los sistemas de recompensa incluyen muchos elementos diseñados para estimular y reforzar el buen desempeño y por supuesto incluyen una forma de compensación adecuada y equitativa.

#### *2.6.1.4 Conocimiento del Negocio*

Para ser socios del negocio, los profesionales de recursos humanos deben saber acerca de la compañía y entender el funcionamiento de la industria. Lo importante no es sólo que tengan el conocimiento, sino lo que hacen con ese conocimiento que poseen.

Se debe tener una visión del futuro, conectar la organización con las tendencias del mercado y tener una información precisa para el éxito del negocio. Para tener un conocimiento del negocio se deben analizar tres factores: conocimiento de la cadena de valor, conocimiento del propósito de la firma y el conocimiento de aspectos laborales.

- Conocimiento de la cadena de valor: Los profesionales de recursos humanos necesitan conocer a los clientes, suplidores y competidores
- Conocimiento del propósito de la compañía: Los profesionales de recursos humanos deben saber en qué compañías concentrarse, qué mercados perseguir o seleccionar y qué productos o servicios son los más adecuados para la organización.
- Conocimiento de aspectos laborales: Los profesionales de recursos humanos deben saber la importancia de una mano de obra organizada, evitar la sindicalización asegurándose que la compañía esté satisfaciendo las necesidades de los empleados. Se deben conocer los aspectos legales y cómo mantener un ambiente de trabajo adecuado.

#### *2.6.1.5 Tecnología de los Recursos Humanos*

Los departamentos de recursos humanos regularmente utilizan la tecnología para mejorar su eficiencia y su efectividad. En los últimos años se han experimentado unos cambios

drásticos, ayudando a mejorar los procesos y evitando el papeleo. La tecnología ha facilitado las tareas administrativas. Cada día son más fáciles y rápidos los procesos de reclutamiento, selección de personal, descripciones de puesto, compensaciones y demás tareas que se realizan en el departamento de recursos humanos.

## **2.7 Certificación de los Profesionales de Recursos Humanos**

El certificarse es una acción voluntaria de un grupo profesional para reconocer a aquellos profesionales que hayan alcanzado un nivel establecido de adiestramiento y experiencia laboral.

Las certificaciones son un reconocimiento que usualmente corrobora y valida unos estándares de credibilidad en la organización. Éstas le dan derecho a las personas que las poseen a hacer público ese estatus usando después de su nombre las iniciales PHR (Professional Human Resources), SPHR (Senior Professional Human Resources) ó GPHR (Global Professional Human Resources).

Las certificaciones profesionales son diferentes a las reválidas ya que las primeras no son requeridas por ley para que un individuo pueda ejercer una profesión. Además, son diferentes a los programas de certificado ya que éstos sólo representan haber aprobado cierto número de cursos relacionados a cierto campo de estudio.

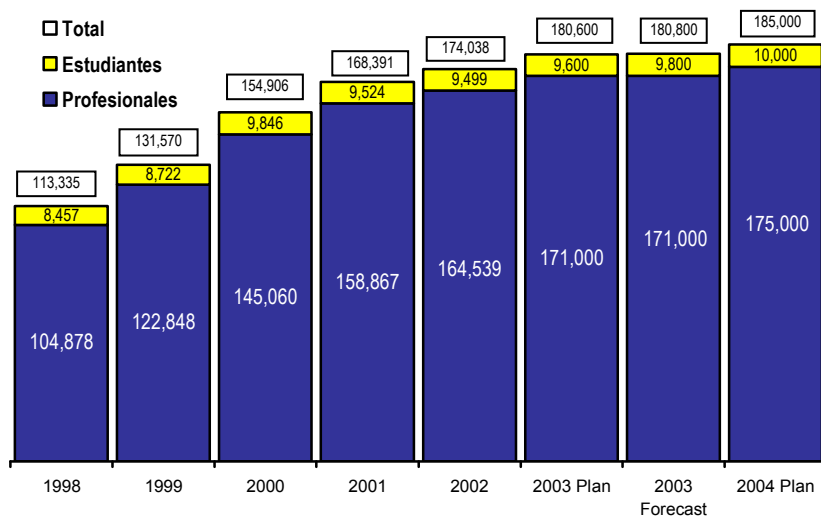
Para obtener la certificación, los candidatos deben tener por lo menos dos (2) años de experiencia de trabajo en el área de recursos humanos, demostrar dominio del cuerpo de conocimiento de recursos humanos y aprobar el examen de certificación. Además de demostrar el dominio del cuerpo del conocimiento a través de la re-certificación, se acepta el

reto de mantenerse informado, en los nuevos desarrollos del campo de los recursos humanos, ya que para mantenerla se exige un proceso de recertificación cada tres años [Human Resources Certification Institute, 2007].

### 2.7.1 Estudio de la Certificación en Estados Unidos de América 2003

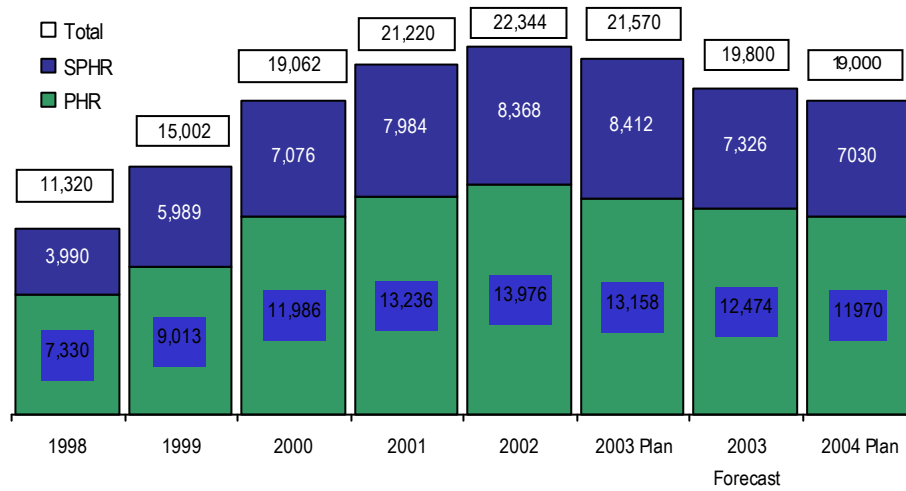
En la asamblea general de los socios de la Sociedad de Recursos Humanos en Puerto Rico del año 2003 (SHRMPR) se discutió el estado de situación de la certificación entre los profesionales de recursos humanos en Puerto Rico y Estados Unidos de América.

Se informó que el total de miembros en los Estados Unidos de América para 1998 era de 113,335 de los cuales 104,878 (92.5%) eran profesionales y 8,457 (7.5%) estudiantes, según se muestra en la Figura 2.5. Para el año 2004, se pronosticaba entonces que la Asociación contaría con 185,000 miembros, 175,000 profesionales y 10,000 estudiantes.



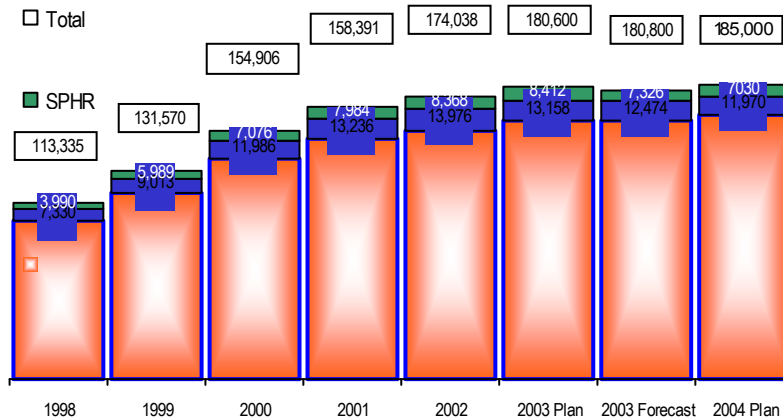
**Figura 2. 5 Total de Miembros SHRM 1998-2004**

Los datos informados sobre socios certificados como PHR y SPHR entre los años 1998 y 2004, se muestran en la Figura 2.6, destacándose la poca cantidad de profesionales certificados. En 1998 estaban certificados como Senior Profesionales en Recursos Humanos (SPHR) 3,990 socios (35.2%) .



**Figura 2. 6 PHR y SPHR reconocidos por la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos 1998-2004**

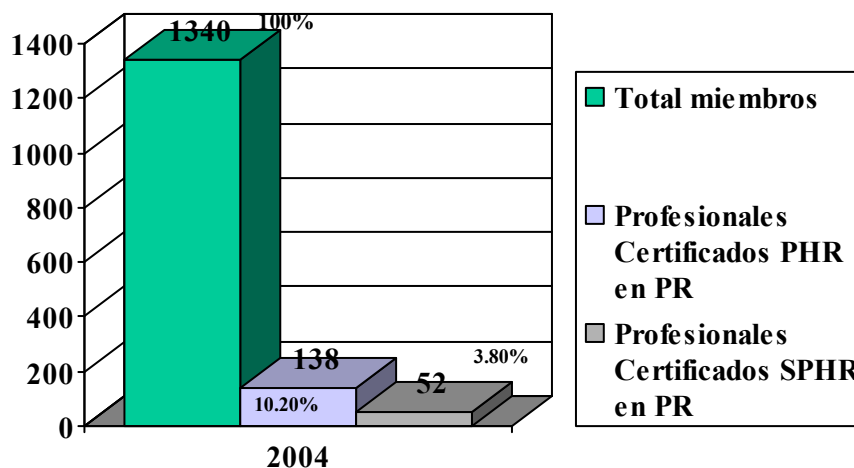
En la Figura 2.7 vemos que el pronóstico a partir del año 2002, indica que, la cantidad de profesionales que se certificaban disminuyó para llegar a tener 7,030 (3.8%) SPHR y 11,970 (6.4%) Profesionales de Recursos Humanos (PHR) en el año 2004, aún menos que en el año 2000.



**Figura 2. 7 Total de profesionales, PHR y SPHR reconocidos por la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos 1998-2004**

La Figura 2.8 presenta la incidencia de las certificaciones entre los socios de Puerto Rico. En el año 2004, de los 1,340 miembros, sólo 138 estaban certificados PHR (10.20%) y 52 profesionales como SPHR (3.8%). Al conocer estos datos, la asamblea planteó como interrogante las razones por las que la mayoría de los socios no se han certificado. La profesora Marta Colón de Toro, SPHR, recibió de parte de la asamblea la encomienda de investigar este asunto para rendir informe en la asamblea de 2005.

## CANTIDAD Y PORCENTAJE



**Figura 2. 8 Cantidad de miembros en Puerto Rico vs. Certificados (2004)**

### *2.7.2 Estudio de la Certificación en Puerto Rico 2005*

Para el año 2005, como propuesta inicial para el desarrollo de la presente investigación, se había determinado como tema inicial “Estado de la situación de la Certificación de Profesionales de Recursos Humanos en Puerto Rico”.

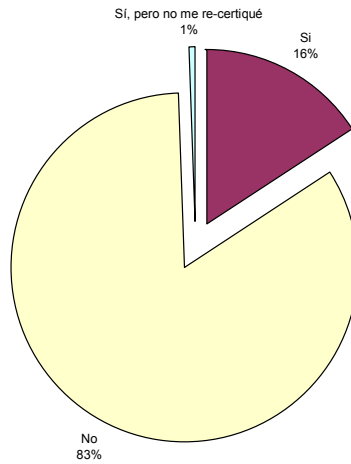
Utilizando como base los datos antes mencionados se procedió a diseñar una encuesta para los miembros de la Sociedad de Recursos Humanos, capítulo de Puerto Rico. La encuesta entre otros asuntos buscaba medir si la certificación como profesional de recursos humanos era considerada importante para el ejercicio de la profesión en Puerto Rico y específicamente identificar las causas por las cuales estos profesionales estaban o no, certificados.

La encuesta fue administrada en línea, a través de la página de la asociación por espacio de dos meses aproximadamente. Los resultados se segmentaron en tres áreas para poder definir mejor la situación de la Certificación en los profesionales de recursos humanos en Puerto Rico: datos de la organización, referente a la certificación, datos demográficos.

La encuesta la contestaron 152 personas, de las cuáles el (34%) contestó que trabajaban en empresas de manufactura. El 26% de encuestados labora en empresas con menos de 100 empleados. El 27% ocupaba el puesto de Gerente de recursos humanos y el 12% de Director. El 57% de las personas informó que desde que entró a trabajar a la organización, desempeña el mismo cargo. El 88% de los participantes contestó no tener conocimiento de que alguna organización tenga como requisito para seleccionar a su personal en recursos humanos poseer la certificación en recursos humanos. Para mayor información ver Apéndice 6.3

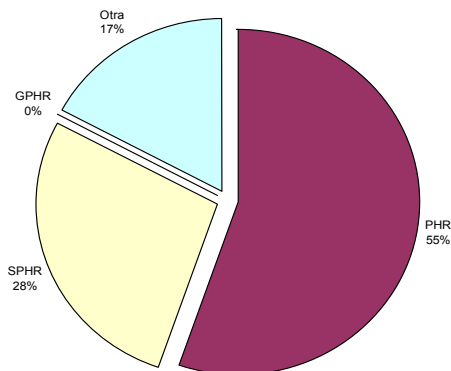
Como datos importantes relacionados con la certificación profesional encontramos que el 47% de las personas indicaron que el nivel de educación más alto alcanzado era de maestría. El 63% indicó que en las organizaciones donde trabajaban no le había requerido la certificación. Cómo se puede observar en la Figura 2.9, sólo un 16% de los participantes poseía una certificación profesional. Un 1% informó haber estado certificado pero que no se había re-certificado.





**Figura 2. 9 Por ciento de personas certificadas en la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos (2005)**

Del 16% que estaba certificado, un 55% era PHR, 28% SPHR y 0% GPHR y un 17% poseía otro tipo de certificación (ver Figura 2.10).



**Figura 2. 10 Tipo de Certificación (2005)**

El 48% de los profesionales certificados contestaron que el estar certificado no había tenido mucho impacto en su desempeño profesional y un 34% contestó que se le habían presentado muchas oportunidades de empleo desde que estaban certificados.

Un dato importante que pudimos observar fue que el 22% de los encuestados opinó que no existían agentes motivadores por parte de los patronos para que las personas que laboran en el área de recursos humanos se certificaran. El 21% opinó que mientras no sea de carácter obligatorio no se certificarían, al 19% les pareció que el proceso resultaba muy costoso y el 15% respondió que, al ser el examen en inglés, se les hacía más difícil aprobarlo. Un 11% opinó que no estaban debidamente informados acerca del examen de certificación.

Luego de analizar los datos, en octubre de 2005 se presentaron a la asamblea las siguientes recomendaciones:

- Continuar con los esfuerzos para promover y facilitar la obtención de la certificación profesional entre los socios.
- Diseñar un esfuerzo concertado para educar a los patronos sobre el valor de la certificación profesional en nuestro campo.
- Proponer a los patronos agentes motivadores para su personal de recursos humanos.
- Promover en su organización la educación continua, para mantenerse al día en el campo de recursos humanos.
- Solicitar al Human Resource Certification Institute un análisis de las tasas de aprobación del examen de certificación entre hispanos.

- Fomentar una mayor participación por parte de los socios en las encuestas de la asociación.
- Promover activamente que los socios se certifiquen.

De la investigación se obtuvieron otros datos muy relevantes. Estos se presentan en el Apéndice 6.3. A raíz de esta experiencia se observó que este estudio como tema de tesis presentaba limitaciones y se reevaluó y amplió el tema para desarrollar el que se está presentando en este documento de tesis: “Transformación de la Profesión de los Recursos Humanos en Puerto Rico: Retos y Competencias Necesarias”.

## 2.8 Análisis de Regresión

Los métodos de regresión son vitales en el análisis de datos en los cuales se interesa entender la relación entre una variable dependiente y una o más variables independientes. Todo análisis de regresión persigue el desarrollar un modelo estocástico (i.e. probabilístico) que explique el comportamiento de la variable dependiente. En el caso de la regresión lineal, cualquier valor de la variable dependiente puede ser expresado con el modelo lineal presentado en la ecuación (1).

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \dots + \beta_k x_k + \varepsilon \quad (1)$$

Donde,

$y$  = valor observado de la variable aleatoria dependiente  $Y$

$x_i$  = variable aleatoria independiente  $i$

$k$  = número total de variables aleatorias independientes

$\beta_i$  = coeficiente de la variable aleatoria independiente  $i$

$\varepsilon$  = componente de error, diferencia entre el valor observado y la predicción del modelo.

Al modelo presentado en la ecuación 1 se le llama modelo de regresión lineal ya que es lineal en las variables  $X_1$ . Si se presume que el valor esperado del error es de cero, entonces el valor esperado de “y” para cualquier valor x se representa con el modelo presentado en la ecuación 2.

$$E(y) = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \dots + \beta_k x_k \quad (2)$$

Una presunción de este modelo es que el error sigue una distribución Normal centrada en cero con varianza constante a través de todos los posibles valores de la variable independiente “x”. La presunción de normalidad tan importante en el análisis estadístico de los datos no se cumple en aquellos casos donde la variable respuesta asume valores enteros como ocurre en esta investigación.

En el caso de esta investigación algunas de las variables independientes de interés son el nivel de educación, años de experiencia, localización y tamaño de la compañía en la cual trabaja el encuestado. Las dos variables dependientes de interés fueron el nivel de dominio e importancia dada a cada una de las 15 competencias encuestadas. Estas asumen valores discretos en una escala ordinal, donde 1 representa muy importante, 2 importante y así sucesivamente hasta llegar a 5 que representa nada importante, como es el caso donde se pregunta sobre el nivel de importancia. En el caso de las preguntas sobre el nivel de dominio

el 1 representa completo dominio y el 5 ningún dominio. En los casos como este, donde la respuesta asume valores enteros en una escala ordinal o con un orden natural, el método estándar en el análisis de los datos es el modelo logístico de regresión ordinal, OLRM por sus siglas en inglés [Hosmer, 1989].

En OLRM el modelo de regresión que se utiliza para estimar el  $E(y)$  es del siguiente modo:

$$E(y) = \pi(x) = \frac{e^{\beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \dots + \beta_k x_k}}{1 + e^{\beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3 + \dots + \beta_k x_k}} \quad (3)$$

Donde;

$E(y)$  = valor esperado de la variable dependiente “y” en función de los valores de la variable aleatoria independiente x.

El modelo presentado en la ecuación 3 no es lineal en las variables X. Sin embargo, una transformación logarítmica convierte el modelo en uno lineal. Esta transformación se presenta en la ecuación 4.

$$\ln\left(\frac{\pi(x)}{1 - \pi(x)}\right) = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_k x_k \quad (4)$$

La transformación logarítmica que se presenta en la ecuación 4 es lineal en las variables X, es continua y asume valores entre  $-\infty$  e  $+\infty$  dependiendo de los valores que asuman las variables aleatorias independiente  $s/x_i$ .

La estimación de los coeficientes  $\beta$  ocurre mediante un proceso iterativo en el que se identifican los estimados con la mayor probabilidad de replicar los datos en la muestra utilizada para el análisis. Estos se conocen como los “Maximum Likelihood Estimators”. Un ejemplo de los resultados obtenidos mediante OLRM se presenta en la Figura 2.11.

**Ordinal Logistic Regression: Q8\_1 versus Tiempo, Exp., ...**

Link Function: Logit

Response Information

Variable	Value	Count
Q8_1	1	17
	2	9
	3	1
	Total	27

\* NOTE \* 27 cases were used  
 \* NOTE \* 13 cases contained missing values

Logistic Regression Table

Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds Ratio	95% CI	
						Lower	Upper
Const(1)	-1.93137	4.67969	-0.41	0.680			
Const(2)	1.39231	4.67417	0.30	0.766			
Tiempo	-0.499178	0.584058	-0.85	0.393	0.61	0.19	1.91
Exp.	-0.572562	0.600196	-0.95	0.340	0.56	0.17	1.83
Empl.	0.653966	0.954251	0.69	0.493	1.92	0.30	12.48
Educ.	0.503867	1.00728	0.50	0.617	1.66	0.23	11.92
Género	0.549703	1.15782	0.47	0.635	1.73	0.18	16.76
Zona	1.40733	0.678630	2.07	0.038	4.09	1.08	15.45
T de Org.	0.549804	0.816805	0.67	0.501	1.73	0.35	8.59
Tam Org.	0.0554890	0.685467	0.08	0.935	1.06	0.28	4.05
Certif.	-1.37089	1.39964	-0.98	0.327	0.25	0.02	3.94

Log-Likelihood = -18.157  
 Test that all slopes are zero: G = 5.782, DF = 9, P-Value = 0.762

Goodness-of-Fit Tests

Method	Chi-Square	DF	P
Pearson	41.7111	43	0.527
Deviance	36.3139	43	0.755

**Figura 2. 11 Resultados de OLRM para la respuesta a la pregunta 8-1**

Las variables independientes de interés se presentan bajo la columna de “Predictor”. Los coeficientes del modelo para cada variable independiente se presentan en la columna titulada “Coef”. La prueba Wald se utiliza para determinar si los coeficientes son estadísticamente significativos. La estadística de prueba es del siguiente modo:

$$W = \frac{\hat{\beta}_i}{SE(\hat{\beta}_i)} \quad (5)$$

Bajo la hipótesis  $H_0 : \beta_i = 0$ , la estadística W se comporta de acuerdo con una distribución normal. Esta es una prueba de dos colas donde el p-value se calcula del siguiente modo:

$$p - value = P(|Z| > W) = 1 - P(-W \leq Z \leq W) \quad (6)$$

Para un nivel de confianza de 95%, cualquier p-value menor o igual a 5% nos lleva a rechazar la hipótesis que establece que  $\beta_i = 0$ . En el análisis presentado en la Figura 1 la única variable aleatoria independiente que resultó ser significativa fue la zona donde se encuentra localizada la compañía donde trabaja el encuestado.

Uno de los modos de evaluar la calidad del modelo de regresión es mediante la estadística “G” clasificada como un “likelihood ratio test”. Este nombre debido a que la estadística G compara el “likelihood” de un modelo sin la(s) variable(s) de interés con el “likelihood” de otro modelo con la(s) variable(s) de interés. El “likelihood” es una función que expresa la probabilidad de replicar los datos utilizados utilizados en el análisis en función de los

parámetros desconocidos  $\beta_i$ . Los estimados para  $\beta_i$  que se obtengan de esta función son aquellos que reflejan del mejor modo el comportamiento de los datos. Bajo la hipótesis  $H_0 : \beta_1 = 0, \beta_2 = 0, \dots, \beta_k = 0$  la estadística G se comporta de acuerdo a una distribución Chi-square con 1 grado de libertad por cada variable independiente en el modelo. El p-value se calcula del siguiente modo:

$$p - value = P[\chi^2(\nu) > G] \quad (7)$$

Donde;

$\nu$  = grados de libertad

Para un nivel de confianza de 95%, cualquier p-value menor o igual a 5% nos lleva a rechazar la hipótesis y por lo tanto a concluir que por lo menos uno de los coeficientes en el modelo es significativo.

El interés primordial de esta investigación era la identificación de las variables independientes representando las características de los encuestados que se relacionaban en forma significativa con las respuestas dadas en las preguntas de dominio e importancia. Una vez estas son identificadas, el tipo de relación se analizó utilizando gráficas de efectos. Estos resultados se presentan en la Sección 3.4.



## **3 Descripción y Aplicación de Metodología**

Esta investigación se llevó a cabo en cuatro etapas: recopilación de datos secundarios, recopilación de datos primarios, resultados y el análisis estadístico de los resultados.

### **3.1 Datos Secundarios**

La recopilación de los datos secundarios consistió primordialmente en la revisión de literatura que se consideró relevante para ser utilizada como marco de referencia en nuestra investigación. En esta etapa se hizo énfasis en otros estudios hechos tanto en Puerto Rico como en los Estados Unidos de América para poder comparar los resultados obtenidos.

Esta recopilación se hizo a través de una búsqueda computarizada en los sistemas de las bibliotecas de las diferentes universidades en Puerto Rico y de las páginas de Internet de las diferentes asociaciones profesionales de recursos humanos, completando con una búsqueda física en la biblioteca del Recinto Universitario de Mayagüez.

Se hizo además, una revisión de literatura acerca de la transformación que en los últimos tiempos ha sufrido la profesión en cuanto a sus roles administrativos, operacionales y estratégicos. A base de lo anterior y siguiendo el modelo del doctor Dave Ulrich, se logró identificar qué áreas se debían investigar, y las preguntas que se debían incluir en el cuestionario.

Una selección de literatura que se consideró relevante al tema de investigación se presenta en la sección de revisión de literatura este trabajo.

## **3.2 Datos Primarios**

La recopilación de los datos primarios para la investigación de los retos y competencias necesarias de los profesionales que trabajan en el área de recursos humanos en Puerto Rico, se hizo a través de una encuesta utilizando un cuestionario diseñado por la investigadora.

### *3.2.1 Diseño y Administración del Cuestionario*

Como instrumento de investigación se diseñó un cuestionario, el cual se presenta en el Apéndice 6.1, en el que se incluyeron preguntas relacionadas al tema de investigación, organizadas en tres partes.

En la primera sección, determinamos el perfil del participante en términos de su experiencia profesional, la posición ocupada en la organización, la relación de supervisión directa y la cantidad de empleados a su cargo.

La segunda sección del cuestionario investigaba cuán importante es para la posición ocupada, cada uno de las competencias identificadas en el cuerpo de conocimiento de la profesión de recursos humanos [Ulrich, 2005]. Para esta sección se utilizó el modelo de Dave Ulrich para describir el cuerpo de conocimiento para la profesión de recursos humanos. Para medir cuán importante era para los participantes ejercer cada una de las competencias se utilizó la

siguiente: 1; muy importante, 2; importante, 3; neutral, 4; poco importante, 5; nada importante. Se solicitó además que se indicara cuánto dominio consideraban poseer de cada uno de ellos y la escala utilizada fue: 1; completo dominio, 2; suficiente, 3; regular dominio, 4; escaso, 5; ningún dominio. Este modelo incluye las siguientes competencias: conocimiento del negocio, manejo de las funciones de recursos humanos, diseño de sistemas para transmitir y fortalecer la cultura organizacional, el manejo del cambio y la credibilidad profesional. [Ulrich, 2005].

La tercera sección del cuestionario identificaba los grados académicos obtenidos, el impacto que ha tenido su preparación académica en el desempeño de sus funciones y si los participantes continúan actualizando sus conocimientos a través de diferentes medios educativos. Se midió, además, si poseen alguna certificación profesional y si es así, el impacto que esta haya tenido en su carrera.

Para administrar el cuestionario se procedió a obtener la dirección electrónica y postal de cada uno de los socios seleccionados aleatoriamente. Se solicitó permiso al entonces presidente del capítulo de la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos, el señor Jaime Núñez, para proceder a enviar los cuestionarios.

El procedimiento que se siguió para lograr que los participantes contestaran el cuestionario fue el siguiente: El señor Núñez envió el cuestionario a través de un correo electrónico a los socios seleccionados junto con la carta de confidencialidad que había sido aprobada con anterioridad por el Comité de Protección a los Seres Humanos del Recinto Universitario de Mayagüez (ver Apéndice 6.2). Posteriormente se contactó telefónicamente a las personas que

no habían respondido y se procedió a enviarles el mismo cuestionario por Fax. A las personas que no respondieron por correo electrónico y que tampoco se contactaron telefónicamente, se les visitó directamente en su lugar de trabajo. En esa visita se les entregó el cuestionario y se les concedieron ocho días para pasar a recogerlo, si no estaba listo en estos ocho días se les daba dos días más. La tasa de respuesta en cada una de estas ocasiones fue la siguiente:

**Tabla 3. 1 Tabla de respuestas obtenidas del cuestionario**

	<b>1er intento</b>	<b>2do intento</b>	<b>3er intento</b>	<b>Respuestas Obtenidas</b>
Por correo electrónico	60	30	30	<b>36</b>
Por Fax	0	15	0	<b>5</b>
Visita personal	0	0	4	<b>0</b>
Total				<b>41</b>

### *3.2.2 Diseño de la Muestra*

El tamaño de la muestra se obtuvo utilizando la fórmula para intervalos de promedio, ya que la mayoría de las preguntas del cuestionario proveían respuestas que se podían cuantificar. Dado el hecho de que se estaba estudiando una población finita, se utilizó la fórmula presentada en la Tabla 3.1 para determinar el tamaño de la muestra para intervalos de media [Roland, 2005].

**Tabla 3. 2 Fórmula para Intervalos de Promedio**

N = tamaño de la población (1,178)

n = tamaño de muestra requerido

Z = z asociado al nivel de confianza deseado. Para estudios en administración de empresas se utiliza 95% , equivalente a una Z de 1.96

$\sigma$  = desviación estándar de la población (0.67)

e = error máximo permitido (0.2) para que el margen aceptado de error sea de 5 %

$$n = \frac{\sigma^2}{\frac{e^2}{z^2} + \frac{\sigma^2}{N}}$$

$$\sigma = \frac{Max - Min}{6} = \frac{4 - 0}{6} = 0.67$$

$$n = \frac{0.4489}{0.0107810696}$$

$$n = 41.59 \quad n \cong 42$$

**Fuente: Weiers (2005). *Introduction to Business Statistics***

Para propósitos de nuestra investigación se definieron como profesionales de recursos humanos aquellas personas quienes en el momento de la investigación, estuvieran trabajando para una organización o por cuenta propia, desempeñando funciones formales relacionadas con el manejo del personal y que eran miembros del capítulo de Puerto Rico de la Sociedad para la Gerencia de los Recursos Humanos (SHRM), por sus siglas en inglés.

Se utilizó como marco poblacional la lista de miembros entregada por SHRM de los 1,178 socios que estaban activos al momento de la investigación. El proceso de escoger aleatoriamente a los participantes se realizó mediante el programa Excel.

Este diseño fue considerado por fuentes consultadas, como el más apropiado para determinar la muestra probabilística para esta investigación. Además, este estudio es la continuación de una investigación previa que fue utilizada como base para esta investigación en la cual se utilizó la misma población.

### **3.3 Resultados**

Los resultados obtenidos fueron analizados utilizando el programa Excel y en particular, las respuestas a las preguntas 7 y 8, referentes a las competencias, se analizaron mediante el *Ordinal Logistic Regression Model*. A continuación presentamos los resultados de dichos análisis.

#### *3.3.1 Tasa de Respuesta*

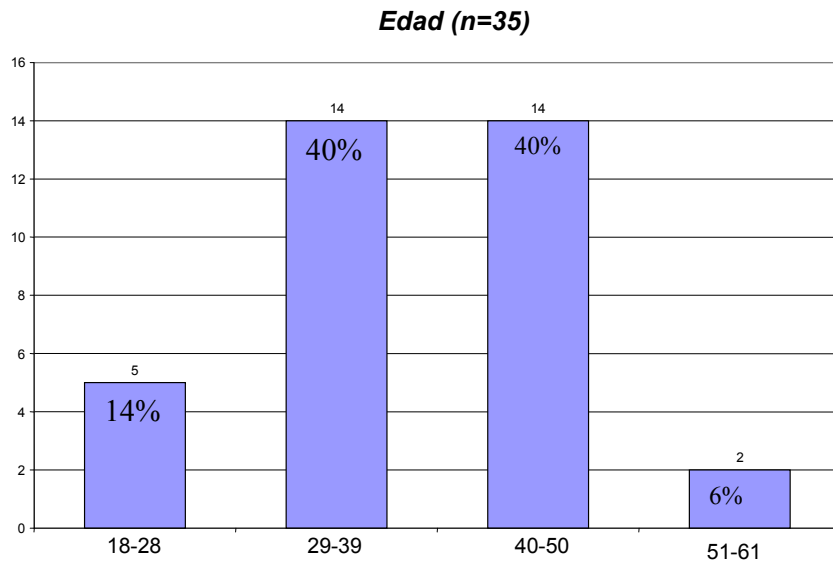
Al utilizar la fórmula para intervalos de promedio, la muestra resultó de cuarenta y dos (42) cuestionarios. Sin embargo, se administraron sesenta (60) para aumentar las posibilidades de respuesta y se obtuvieron cuarenta y uno (41) cuestionarios contestados para una razón de respuesta de 68%.

#### *3.3.2 Hallazgos*

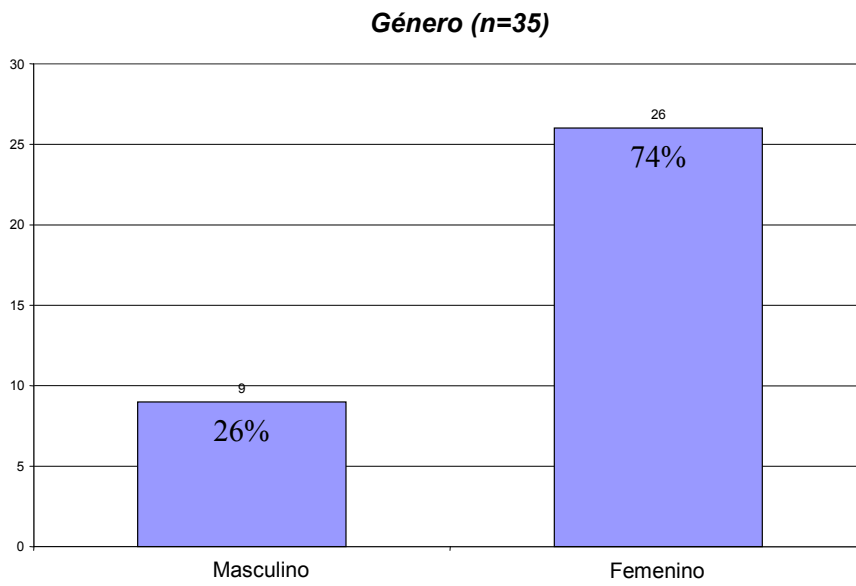
Un análisis de los datos obtenidos arrojó los hallazgos que describo a continuación:

##### *3.3.2.1 Datos Demográficos*

- El 14% de las personas encuestadas se encontraban entre los 18-28 años, 40% entre los 29-39 años, 40% entre los 40-50 y un 6% entre los 51-61 años. De los encuestados, el 74% fueron mujeres y el 26% fueron varones. Estos datos se muestra en las Figura 3.1 y 3.2.

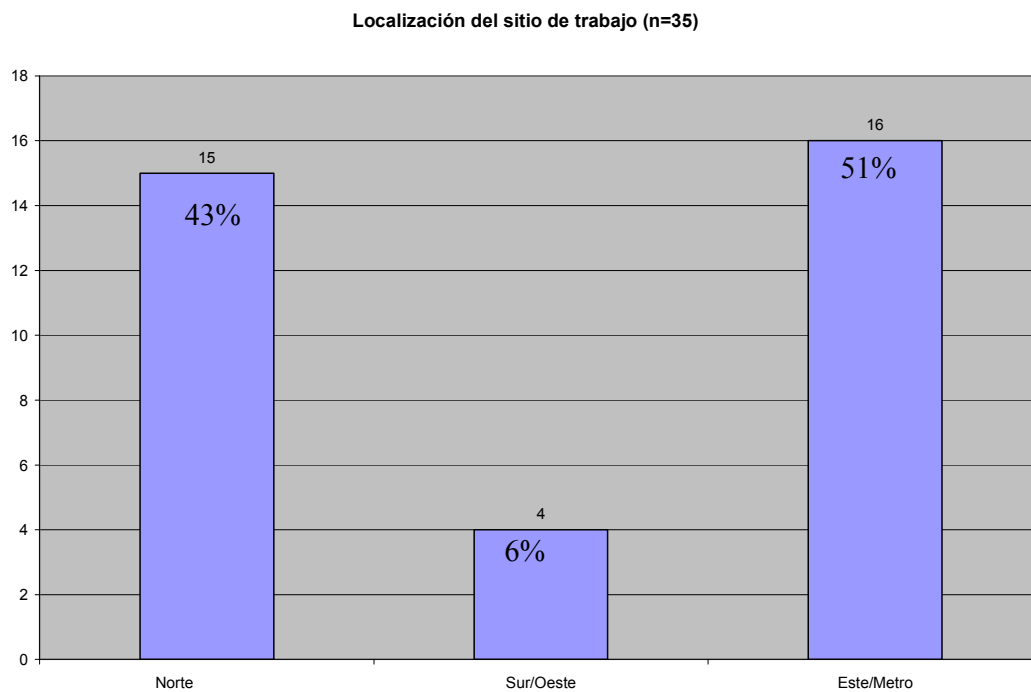


**Figura 3. 1 Edad de los Participantes del Estudio**



**Figura 3. 2 Género de los Participantes en el Estudio**

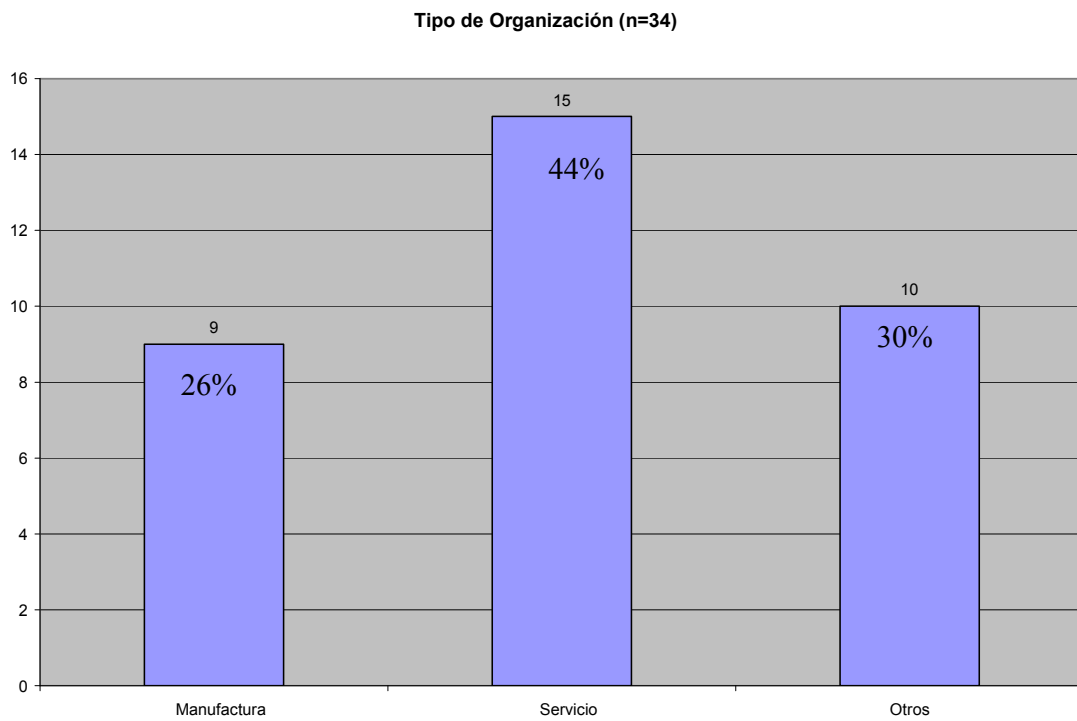
- La distribución de los encuestados por área geográfica del lugar de trabajo fue la siguiente según se muestra en la Figura 3.3
  - Norte: 43%
  - Sur y Oeste: 6%
  - Este y Metro: 51%



**Figura 3.3 Área Geográfica**

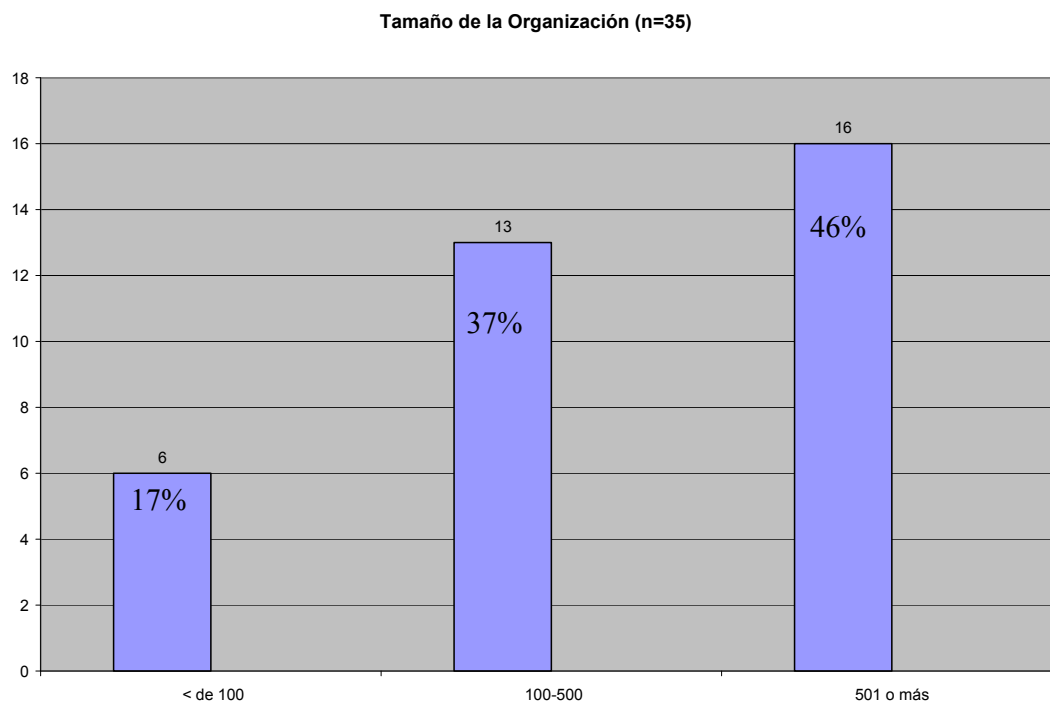


- El mayor número de personas que contestaron el cuestionario, (44%) laboran en organizaciones de servicio, 26% en el sector de manufactura, un 30% en otro tipo de organización, según se muestra en la Figura 3.4.



**Figura 3. 4 Tipo de Organización**

- La distribución porcentual en cuanto al tamaño de la organización para la cual trabajan los participantes se muestra en la Figura 3.5:
  - Menos de 100 empleados 17%
  - 100-500 empleados 37%
  - 501 ó más 46%



**Figura 3. 5 Tamaño de la Organización**

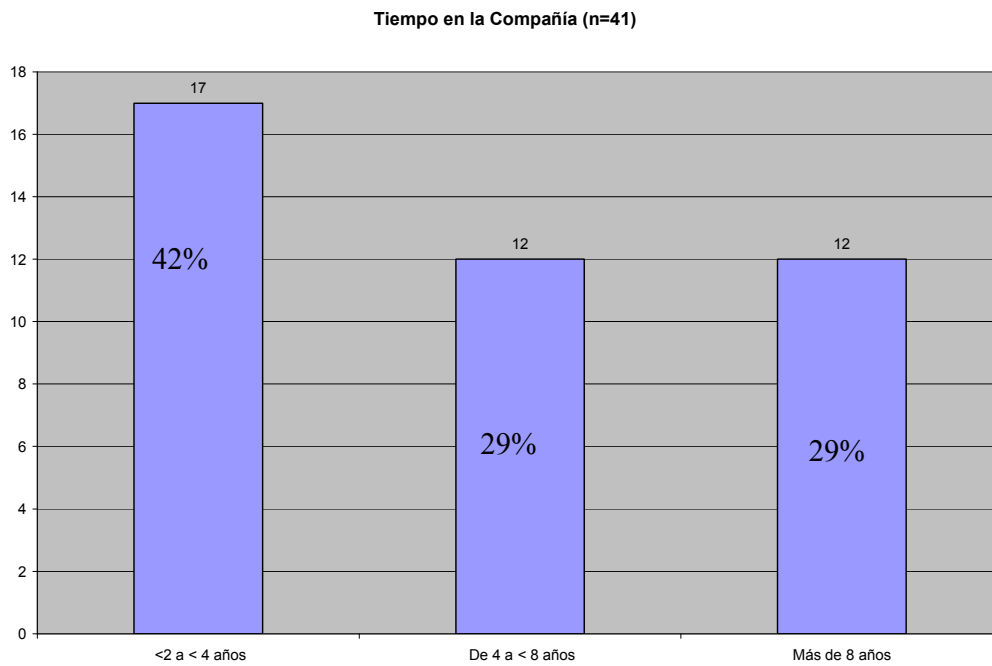
### 3.3.2.2 Experiencia Profesional

El 78% de los encuestados contestó que desde que se vinculó a la compañía en la que laboran en la actualidad siempre se han desempeñado en el área de recursos humanos; un 22% contestó haber laborado en otras áreas antes de trabajar en recursos humanos. Esta información se presenta en la Figura 3.6.



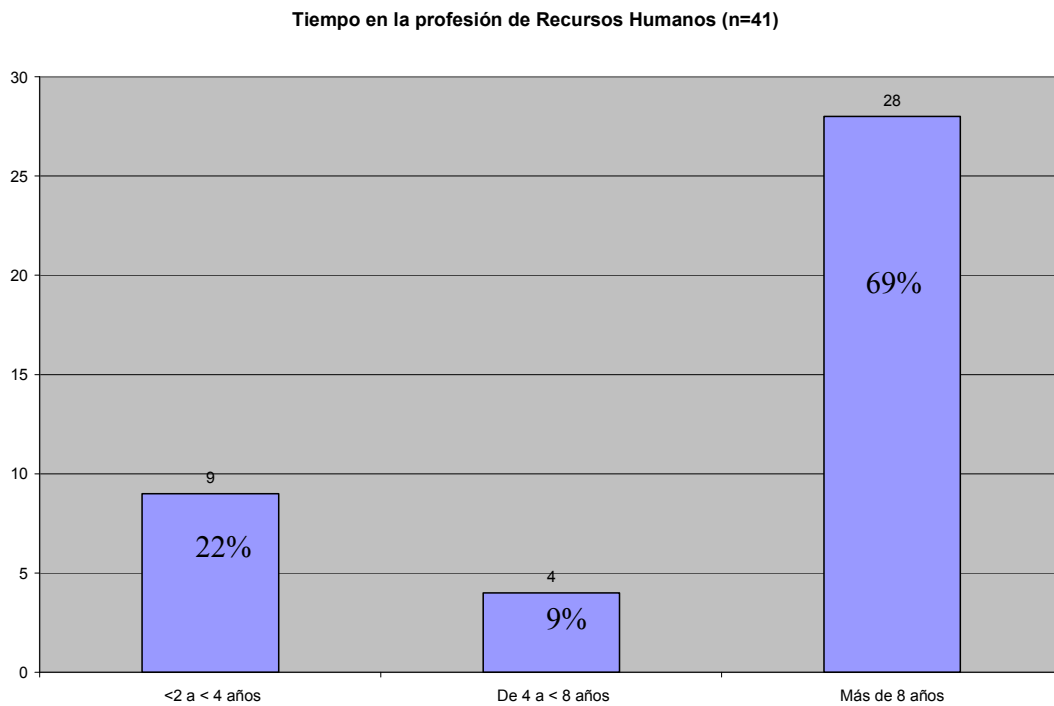
**Figura 3.6** Personas Encuestadas que han Laborado Siempre en el Área de RH

Con respecto al tiempo que han estado las personas en la compañía el porcentaje más alto, corresponde a las que llevan menos de 2 años, pero que no pasan de 4 años. Este grupo obtuvo un 42%. Le siguen en importancia los que llevan más de 8 años y los que llevan 4 años laborando en la compañía pero no más de 8 años. Ambos grupos obtuvieron un 29%. Estos resultados se presentan en la Figura 3.7.



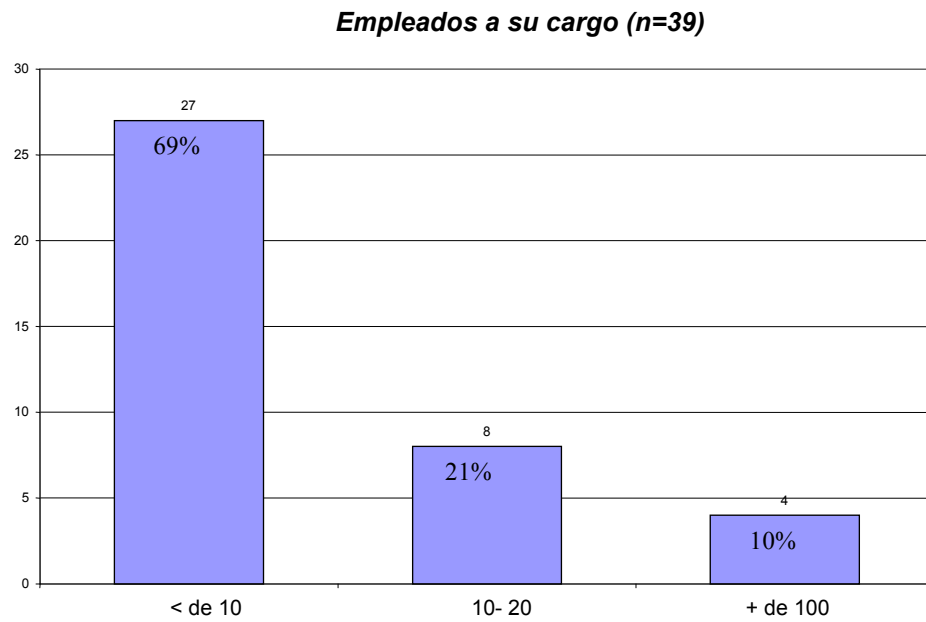
**Figura 3.7 Tiempo en la Compañía**

Con relación al tiempo que llevan en la profesión de recursos humanos, el 69% de los encuestados llevan más de 8 años, 9% 4 años pero menos de 8 años y el 22% menos de 2 años pero no más de 4 años. Estos resultados se presentan en forma gráfica en la Figura 3.8.



**Figura 3. 8 Tiempo en la Profesión de RH**

En cuanto a la cantidad de empleados a su cargo, resultó que el 69% tiene menos de 10 personas a su cargo; el 21% tiene de 10 a 20 personas a su cargo y el 10% más de 100 empleados a su cargo. Estos resultados se presentan en forma gráfica en la Figura 3.9.



**Figura 3.9 Empleados a Cargo**

### *3.3.2.3 Importancia y Dominio del Cuerpo de Conocimiento*

A los participantes se les preguntó cuán importante o relevante es cada una de las competencias del cuerpo de conocimiento de los recursos humanos para la posición que están ocupando al momento. Además se les inquirió con respecto a cuánto ellos, como profesionales de recursos humanos, dominan (o poseen) este cuerpo de conocimiento. En la Tabla 3.3 se presenta un resumen de los resultados obtenidos agrupando los niveles en tres columnas. En las columnas blancas de la tabla se presentan los niveles de importancia: muy importante e importante; neutral y nada importante, importante. En las columnas grises se presentan los niveles de dominio que poseen los participantes: completo dominio, suficiente dominio; regular y ningún dominio, escaso dominio.

**Tabla 3. 3 Nivel de Importancia y Nivel de Dominio del Cuerpo del Conocimiento**

Competencias	Muy Importante- Importante	Completo Dominio- Suficiente	Neutral/	Regular Dominio	Nada Importante/Poco Importante	Ningún Dominio/ Escaso
1. Ambiente interno de la organización	100%	97%		3%		
2. Ambiente externo de la organización	100%	90%		10%		
3. Planificación Estratégica de RH.	100%	79%		18%		3%
4. Diseño e implantación de métricas de Recursos Humanos	90%	77%	10%	18%		5%
5. Evaluación del desempeño	97%	95%	3%	5%		
6. Comunicación interna, escrita o verbal	97%	97%	3%	3%		
7. Reclutamiento y Selección del Personal	95%	92%	5%	8%		
8. Programas de desarrollo que facilitan los cambios en la organización	87%	82%	10%	13%	3%	5%
9. Diseño organizacional	80%	72%	15%	15%	5%	13%
10. Diseño de sistemas de compensación	84%	53%	8%	29%	8%	18%
11. Diseña sistemas para transmitir y fortalecer la Cultura Organizacional	79%	79%	12%	12%	9%	9%
12. Facilitar las relaciones interpersonales y solución de problemas	94%	95%	3%	5%	3%	
13. Ser visionario, estratégico y proactivo	97%	97%	3%	3%		
14. Demuestra una alta integridad, ganar respeto y confianza al alcanzar resultados.	100%	100%				
15. Contribuye a las decisiones del negocio	94%	94%	6%	3%		3%



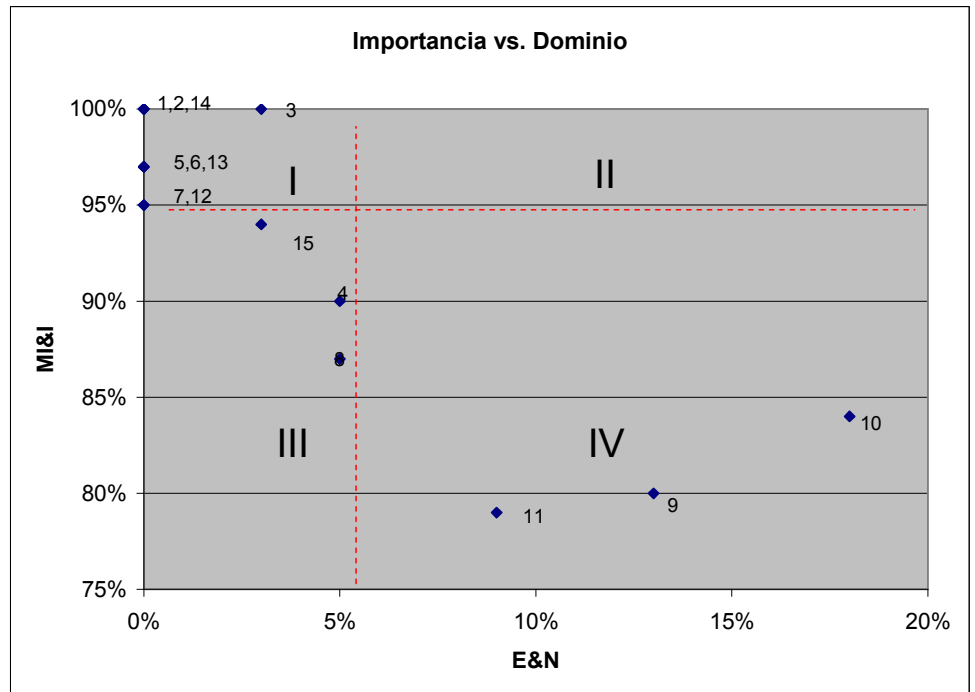
Las competencias incluidas en el cuestionario fueron aquéllas identificadas como de suma relevancia en el desempeño de la profesión. Por lo tanto, se esperaba que todas fuesen percibidas como de importantes y que todos los encuestados poseyeran suficiente dominio de ellas. Con el propósito de analizar en forma paralela el nivel de importancia y el dominio que se posee, se generó un diagrama de dispersión. Los resultados se presentan en la Figura 3.10.

Como meta para el análisis de resultados de esta investigación se decidió que todas las competencias debían obtener por lo menos un 95% de las respuestas en “muy importante” o “importante”. Además, se esperaba que a lo sumo, un 5% contestaran con “escaso” o “ningún conocimiento” en las competencias.

Para realizar la tabla a las competencias se les numero del uno (1) al quince (15) y se utilizaron dos columnas de la tabla 3.3. E & N (ningún dominio y escaso dominio) y MI & I (muy importante e importante).

**Tabla 3. 4 Diagrama de Dispersión de la Importancia y el Dominio de las Competencias en Recursos Humanos**

Compet.	E&N	MI&I
1	0%	100%
2	0%	100%
3	3%	100%
4	5%	90%
5	0%	97%
6	0%	97%
7	0%	95%
8	5%	87%
9	13%	80%
10	18%	84%
11	9%	79%
12	0%	95%
13	0%	97%
14	0%	100%
15	3%	94%



**Figura 3. 10 Diagrama de Dispersión de Dominio vs. Importancia**

El cuadrante I representa aquellas competencias para las cuales por lo menos el 95% de los encuestados las clasificó como importante o muy importante y que a lo sumo, el 5% respondió sentirse con escaso o ningún conocimiento. En este cuadrante resultaron las siguientes competencias:

- 1 – Ambiente interno de la organización.
- 2 – Ambiente externo de la organización.

- 3 – Planificación estratégica de RH.
- 5 – Evaluación de desempeño.
- 6 – Comunicación interna, escrita o verbal.
- 7 – Reclutamiento y selección del personal.
- 12 – Facilitar las relaciones interpersonales y solución de problemas.
- 13 – Ser visionario, estratégico y pro-activo.

El cuadrante II representa aquellas competencias donde por lo menos el 95% de los encuestados las consideraron “importante” o “muy importante” y que más del 5% de los encuestados respondieron sentirse con “escaso” o “ningún dominio”. Ninguna de las competencias resultó en ese cuadrante.

El cuadrante III representa aquellas competencias donde menos del 95% de los encuestados las consideraron importante o muy importante. En este cuadrante muy pocos (i.e. menos del 5%) respondieron sentirse con escaso o ningún dominio. Las competencias en esta categoría son:

- 4 – Diseño e implantación de métricas de recursos humanos (justo en el límite entre el cuadrante III y IV).
- 8 – Programas de desarrollo que facilitan los cambios en la organización (justo en el límite entre el cuadrante III y IV).
- 15 – Contribución a las decisiones del negocio.

El cuadrante IV representa las competencias que en función de la meta propuesta para el análisis de esta investigación, no alcanzaron el nivel de importancia ni el nivel de dominio deseado. Las competencias que cayeron en esta categoría fueron:

9 – Diseño organizacional.

10 – Diseño de sistemas de compensación.

11 – Diseño de sistemas para transmitir y fortalecer la cultura.

Es de suma relevancia haber encontrado que de las cuatro competencias que se relacionan con diseño (4, 9, 10, 11), ninguna de las cuatro alcanzó el nivel de importancia esperado. En cuanto al dominio se refiere, en las competencias 9, 10 y 11 más del 5% contestó tener escaso o ningún dominio. En la competencia 4 el 5% contestó tener escaso o ningún dominio, exactamente el límite propuesto para el análisis de los resultados de esta investigación. Estos resultados señalan la necesidad de fortalecer las áreas de diseño.

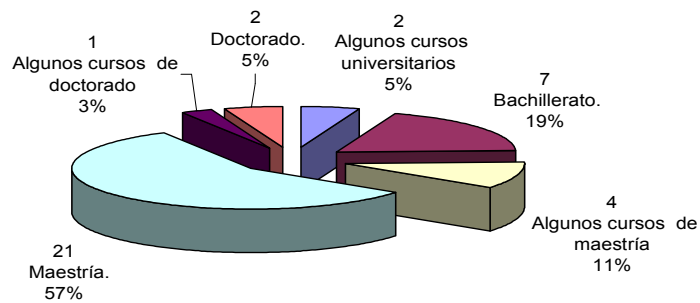
#### *3.3.2.4 Estudios Formales*

- En cuanto a los estudios formales el nivel de educación formal con el mayor porcentaje de respuestas alcanzado es el de maestría con 57%; seguido por bachillerato con 19%; algunos cursos de maestría 11%; algunos cursos universitarios 5%; un 5% en doctorado y algunos cursos de doctorado 3%, según se muestra en la Figura 3.11. Es interesante observar que el 95% de los encuestados tenían por lo

menos un grado de bachillerato. Tan sólo el 5%, no había completado el grado de bachillerato.

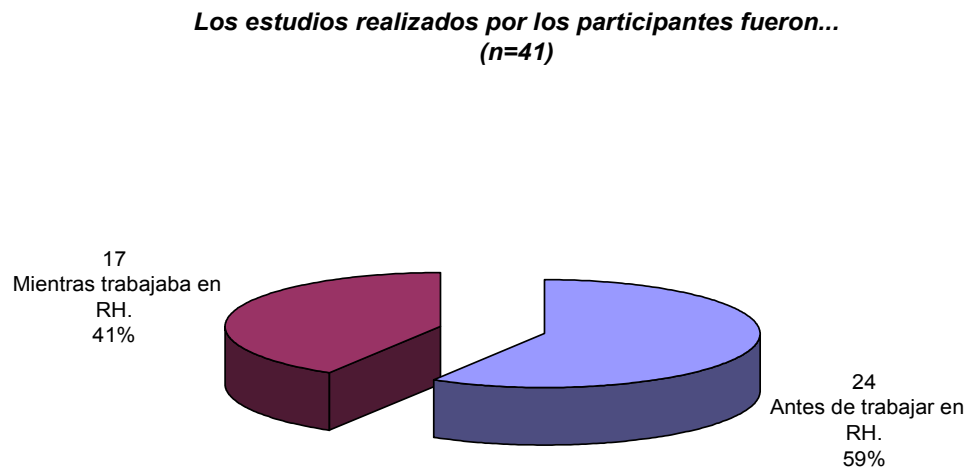
- El título del grado de los participantes fue: 44%; en recursos humanos, el 32%; en administración de empresas ó en profesiones relacionadas a los recursos humanos y el 24%; en otras profesiones.

**Nivel de educación formal más alto por los participantes  
(n=37)**



**Figura 3. 11 Nivel de Educación Formal de los Participantes**

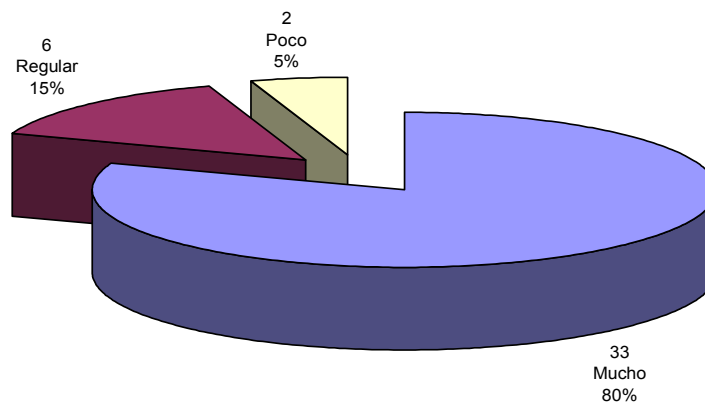
- El 59% de los encuestados contestó haber realizado sus estudios antes de comenzar a trabajar en recursos humanos y un 41% realizó sus estudios a la vez que trabajaban, según se muestra en la Figura 3.12.



**Figura 3. 12 Tiempo de Estudio de los Participantes**

- El 80% de las personas encuestadas contestaron que su preparación académica ha tenido mucho impacto en su vida profesional, un 15% contestó que ha tenido un impacto regular y un 5% dice que poco impacto, según se muestra en la Figura 3.13.

***Impacto de la preparación académica en la vida profesional de los participantes  
(n=41)***

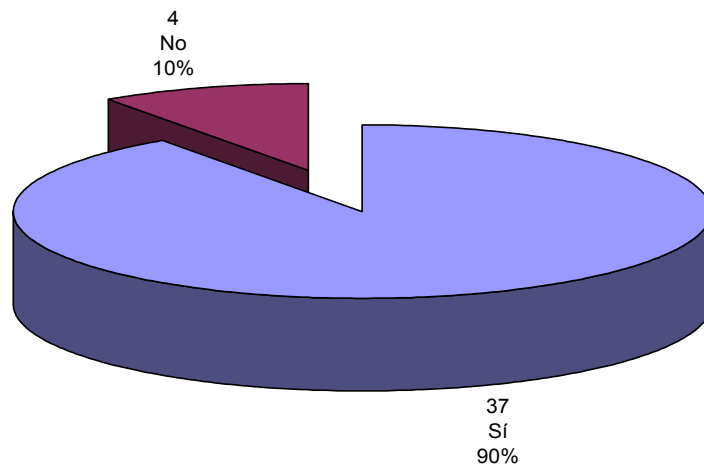


**Figura 3. 13 Impacto de la Preparación Académica**

### 3.3.2.5 Educación Continua

- En términos de su desarrollo profesional mediante educación continua, un 90% contestó tomar cursos de educación continua y sólo un 10% reconoce que no ha continuado estudiando según se muestra en la Figura 3.14.

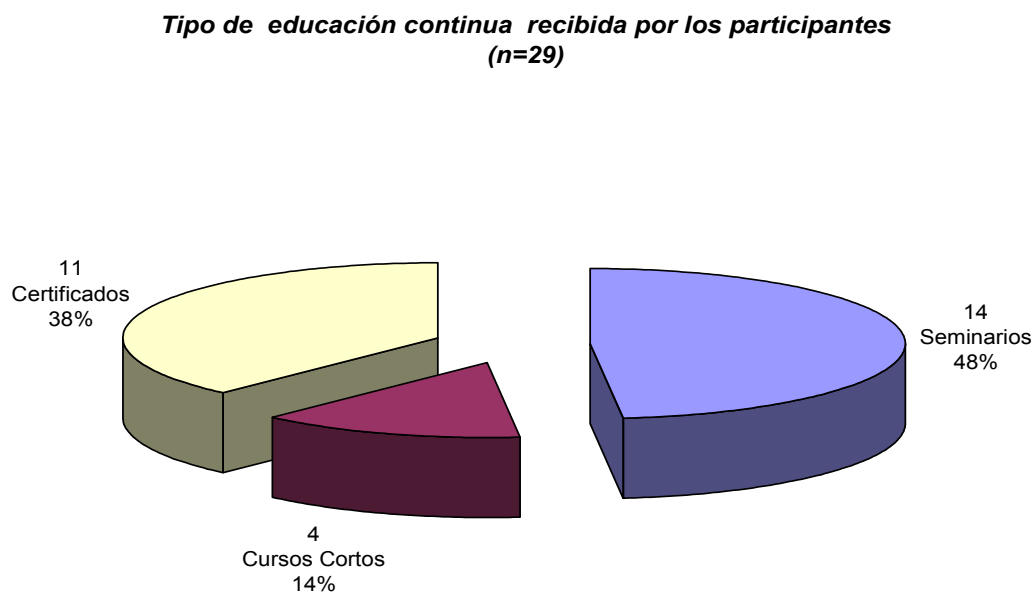
**Participación de educación continua como parte del desarrollo profesional de los participantes (n=41)**



**Figura 3. 14 Participación de Educación Continua**



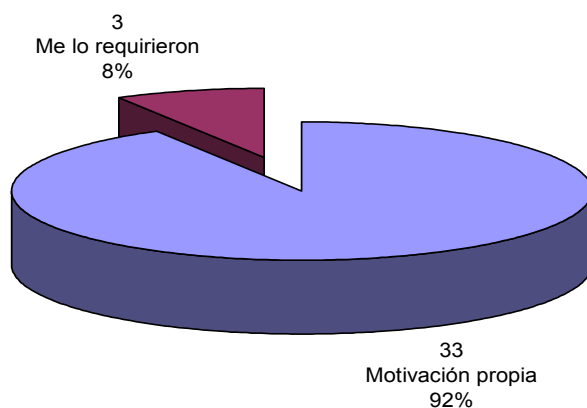
- Aquellas personas que han recibido educación continua informan que lo han logrado a través de diferentes medios. El 48% ha tomado seminarios, el 38% ha obtenido certificados y un 14% ha logrado tomando cursos cortos. Ver Figura 3.15.



**Figura 3. 15 Educación Continua de los Participantes**

- El 92% informa que obtuvieron educación continua por motivación propia y un 8% de los encuestados reconoció que les fue requerida. Ver Figura 3.16.

**La Educación continua recibida por los participantes ha sido por..**  
(n=36)

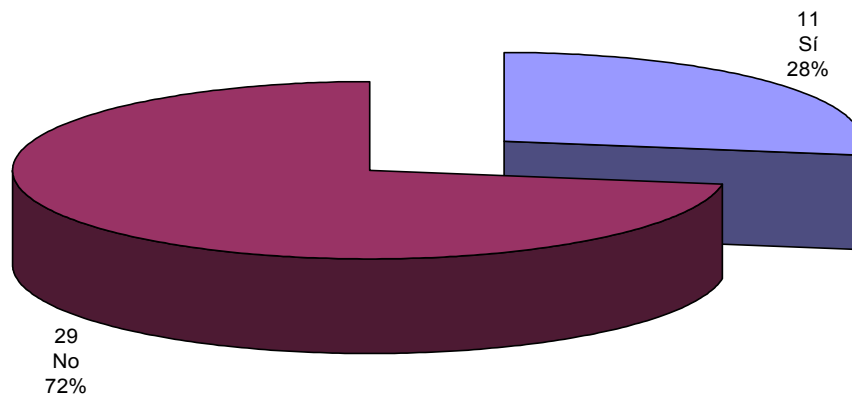


**Figura 3. 16 Motivación de la Educación Continua**

### 3.3.2.6 Certificaciones Profesionales

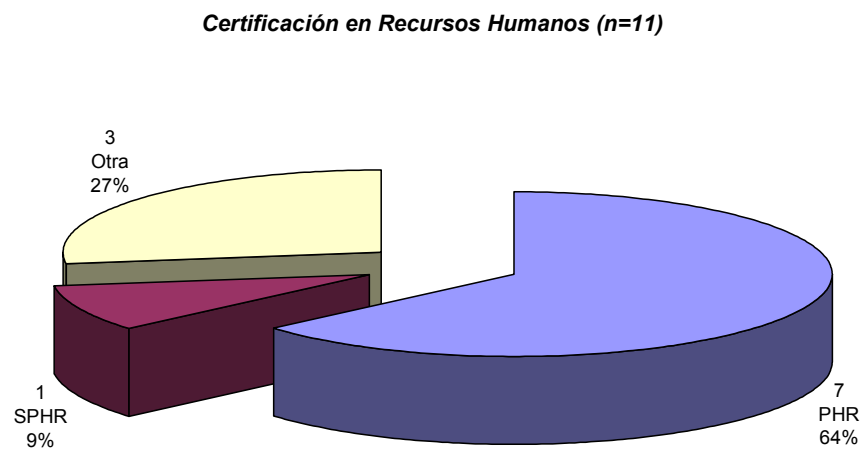
- Sólo un 28% de los participantes informó estar profesionalmente certificado en áreas relacionadas al campo de recursos humanos. Ver Figura 3.17.

**Certificados profesionalmente en áreas relacionadas a Recursos Humanos  
(n=40)**



**Figura 3. 17 Profesionales Certificados**

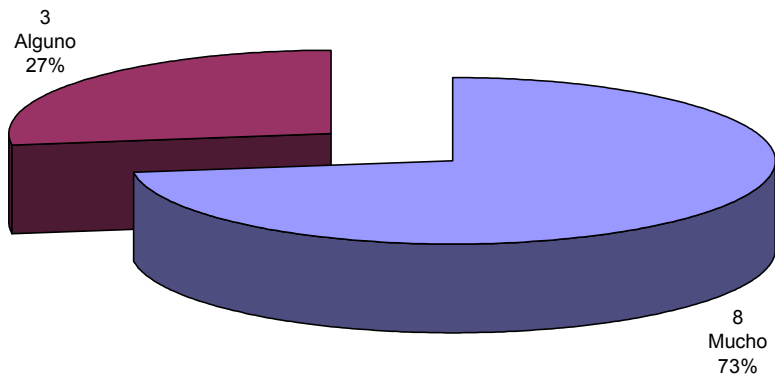
- De esos profesionales certificados el, 64% contestó estar certificado como Profesional de Recursos Humanos (PHR), un 9% como SPHR y un 27% contestó que tienen otro tipo de certificación. Ver Figura 3.18.



**Figura 3. 18 Certificación Profesional**

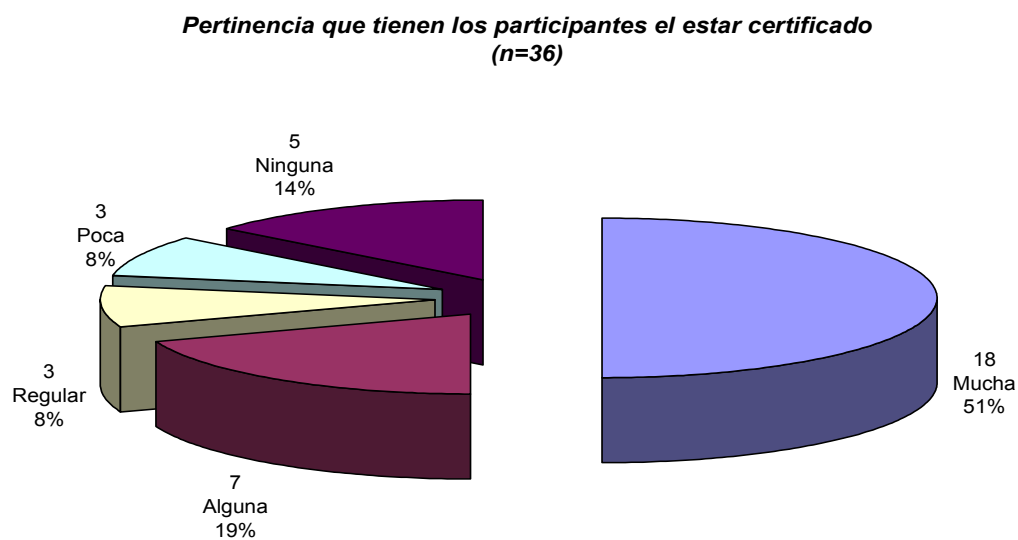
- De las personas certificadas en recursos humanos el 73% contestó que ha tenido mucho impacto en su desempeño el estar certificado y el 27% dijo haber tenido algún impacto. Ver Figura 3.19.

*Impacto que ha tenido a los participantes en su desempeño el estar certificado  
(n=11)*



**Figura 3. 19 Impacto de las certificaciones**

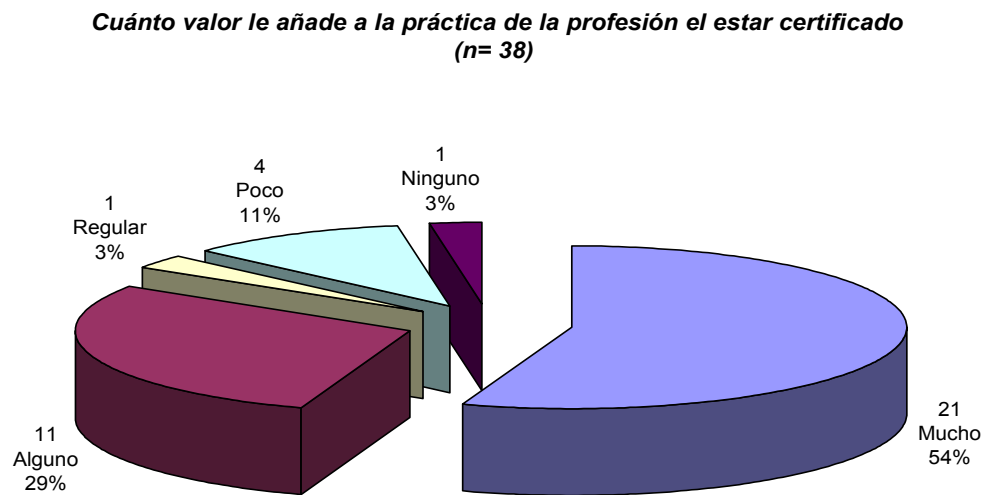
- El 51% de todos los encuestados contestó que el estar profesionalmente certificado tiene mucha pertinencia, 19% alguna pertinencia, 8% contestó tener una pertinencia regular, otro 8% poca pertinencia y 14% ninguna pertinencia. Ver Figura 3.20.



**Figura 3. 20 Pertinencia de las certificaciones**

- Un 54% de los encuestados consideró que el estar certificado le añade mucho valor a su profesión, un 29% algún valor, al 3% regular, al 11% poco, y el 3% ningún valor.

Ver Figura 3.21.



**Figura 3. 21 Valor que añade las Certificaciones**

### **3.4 Análisis de Correlación de las Competencias.**

La correlación entre los resultados obtenidos de las preguntas 7 y 8, relacionadas con las competencias que deben poseer los profesionales de recursos humanos, fueron analizadas utilizando el *Ordinal Logistic Regression Model* (OLRM) de Minitab, descrito anteriormente, para un nivel de confianza de un 95%. Los resultados obtenidos se presentan en el Apéndice 6.5.

En particular, y tomando en cuenta nuestras hipótesis, analizamos la relación que existe entre ciertas características de los encuestados y el dominio que estos dicen poseer de aquellas competencias que para ellos resultaban ser más importantes en su trabajo. Las características consideradas para este análisis fueron las siguientes:

Q3: ¿Cuánto tiempo ha estado en esta compañía?

Q4: ¿Cuánto tiempo lleva en la profesión de recursos humanos?

Q6: ¿Cuántos empleados tienen a su cargo?

Q9: Indique el nivel de educación formal más alto alcanzado.

Q16: ¿Está usted certificado profesionalmente en áreas relacionadas a recursos humanos?

Q22: Género.



Q23: ¿Indique el nombre del pueblo, según el área geográfica donde se encuentra la organización?

Q24: Tipo de organización.

Q25: Tamaño de la organización.

En el análisis sin embargo, se observó que dentro de las preguntas seleccionadas varias tenían hasta siete (7) opciones de respuesta y esto hacía que en el programa no encontrara suficientes datos para realizar la correlación y los datos se diluían. Por lo tanto se reagruparon las opciones de respuesta dejando tres como el máximo de opciones de respuesta y así validar los niveles de la muestra y obtener niveles de correlación, la nueva distribución del cuestionario se puede ver en el Apéndice 6.4.

Es necesario aclarar que el análisis de datos ordinales mediante OLRM requiere haber obtenido tres o más tipos de respuestas para cada una de las competencias y además que se hayan obtenido por lo menos dos respuestas de cada tipo obtenido. De lo contrario, no es posible llevar a cabo el análisis mediante OLRM. Hubo una serie de preguntas para las cuales esto no se cumplió. En esos casos el análisis se llevó a cabo sólo mediante gráficas de efectos. Éstas se presentan en las secciones 3.4.1 y 3.4.2.

La Tabla 3.5 resume las características que mediante OLRM resultaron ser significativas para el nivel de importancia informado por los encuestados sobre cada una de las competencias en el cuestionario. Las celdas identificadas con “Si” corresponden a aquellos factores que resultaron tener una relación significativa mediante OLRM. Las celdas identificadas con “No” corresponden a aquellos factores para los que no fue posible identificar una correlación

mediante OLRM y por lo tanto se utilizaron sólo las gráficas de efectos para analizar su relación con la respuesta a la pregunta. Las celdas sombreadas en gris corresponden a aquellas competencias que fueron analizadas mediante OLRM y que el análisis estadístico reflejó que ningún factor se correlacionaba en forma significativa con la respuesta de los encuestados.

La Tabla 3.6 resume aquellas características de los encuestados que resultaron tener una correlación con el nivel de dominio reportado para cada una de las competencias en el cuestionario. Las celdas identificadas con “Si” corresponden a aquellas identificadas como significativas mediante OLRM. Las celdas identificadas con “No” corresponden a aquellos factores para los cuales no fue posible identificar correlación significativa. Las celdas sombreadas de color gris corresponden a aquellos casos para los que el análisis estadístico reflejó que ningún factor se correlacionaba en forma significativa con la respuesta de los encuestados.

**Tabla 3. 5 Resumen de Factores Significativos para el Nivel de Importancia con un  $\alpha= 0.05$**

Competencias	Tiempo en la organización	Años de Exp	Número de empleados a su cargo	Nivel de Educación	Género	Zona	Tipo de Organización	Tamaño de la Org.	Cert.
1									
2									
3									
4	Si							Si	
5									
6	No			No	No			No	
7		No							
8				No					
9			Si						
10			Si						
11									
12									
13									
14									
15									Si

**Tabla 3. 6 Resumen de Factores Significativos para el Nivel de Dominio con un  $\alpha= 0.05$**

Competencias	Tiempo en la organización	Años de Exp	Número de empleados a su cargo	Nivel de Educación	Género	Zona	Tipo de Organización	Tamaño de la Org.	Cert.
1						Si			
2			Si						
3						Si			
4			Si		Si				
5		No				No			
6									
7				No		No		No	
8									
9			Si						
10			Si		Si				Si
11						No		No	
12						Si	Si		
13						Si			
14									
15						Si			

Según se puede apreciar en la Tabla 3.5, los factores que más relación tienen con el nivel de importancia para los encuestados resultaron ser:

- Tiempo en la organización.
- Tamaño de la organización.
- Número de empleados a su cargo.
- Estatus con relación a la certificación.

Según se puede apreciar en la Tabla 3.6, los factores relacionados significativamente con el nivel de dominio resultaron ser:

- La zona geográfica de Puerto Rico donde se encuentra ubicada la organización.
- El número de empleados bajo su supervisión.
- Género del encuestado.
- Tiempo en la organización.
- Tipo de organización.
- El estatus con relación a la certificación.

Una vez identificada la correlación de estos factores con el nivel de importancia y de dominio reportado para cada competencia se generaron las gráficas de efecto para todos los factores que resultaron tener un impacto significativo.

### *3.4.1 Análisis de Factores Significativos en consideración a la Importancia de las Competencias.*

Las gráficas de efecto nos presentan el promedio de las respuestas obtenidas para cada competencia y el promedio observado en cada nivel del factor ó característica del encuestado. En el eje “X” de cada gráfica de efecto se presentan los diferentes niveles del factor ó características del encuestado. Por ejemplo, con relación al diseño e implantación de métricas, uno de los factores significativos fue el tiempo que lleva el encuestado en la profesión de recursos humanos. Ver Figura 3.22, el uno (1) representa que tiene menos de 4 años en la compañía, el dos (2) que lleva de 4 años hasta menos de 8 años y el tres (3) que lleva más de 8 años en la compañía.

En el eje de Y se presenta el promedio de las respuestas de los encuestados. Por ejemplo, un promedio de 1.6 representa que los encuestados sienten que esa competencia es muy importante.

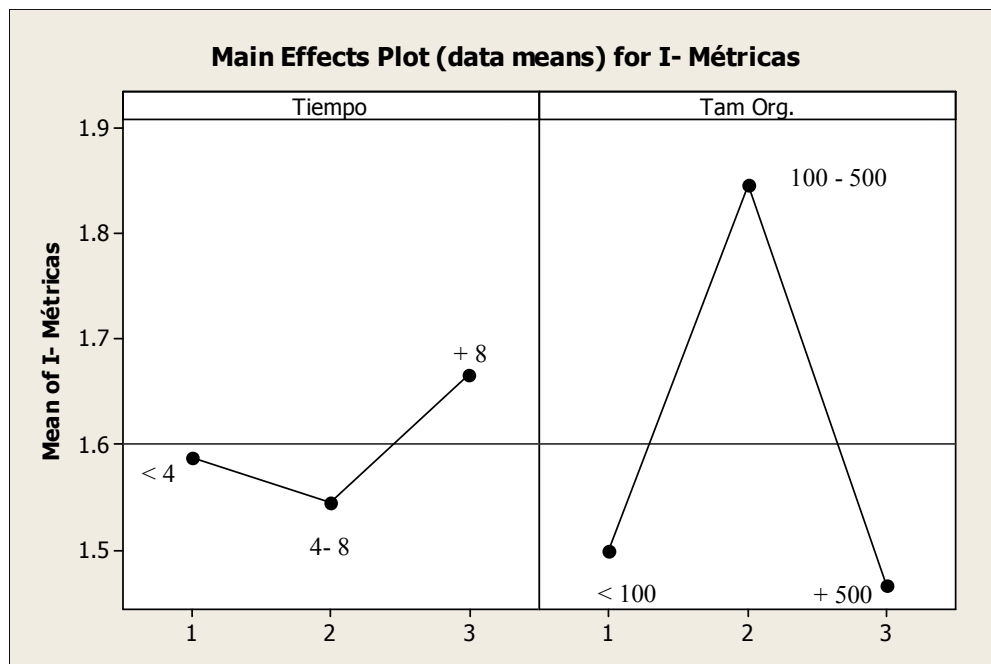
A continuación se presenta el análisis de la relación que existe entre los nueve (9) factores seleccionados y la importancia que cada competencia tiene para la posición que ocupan los encuestados.

El análisis con “Ordinal Logistic Regresion Model” (OLRM) de Minitab señaló, que ninguno de los factores o características de los encuestados se correlacionaba significativamente con las respuestas obtenidas para la importancia de las siguientes competencias:

- Conocimiento del ambiente interno y externo de la organización.
- planificación estratégica de recursos humanos.
- Evaluación de desempeño.
- Diseño de sistemas para transmitir y fortalecer la cultura organizacional.
- Manejo del cambio en cuanto a facilitar las relaciones interpersonales y la solución de problemas.
- Manejo del cambio en cuanto a la importancia de ser visionario, estratégico y proactivo.
- Credibilidad profesional que demuestre alta integridad, ganar respeto y confianza al alcanzar resultados.

### 3.4.1.1 Implantación de Métricas de R.H.

Para esta competencia dos factores resultaron significativos, el tiempo que lleva el encuestado en la compañía y el tamaño de la organización para la cual trabaja. El promedio de los encuestados, resultó ser de **1.6**, por lo tanto, en términos generales los encuestados consideran muy importante esta competencia. Para los encuestados que llevan menos de 4 años y de 4 a 8 años trabajando, esta competencia resultó ser muy importantes. Para los que llevan más de 8 años resultó ser importante, aunque en menor medida. Los participantes que expresaron que esta competencia es muy importante, trabajan en organizaciones con menos de 100 empleados y otros en compañías que tiene más de 500 empleados. Los que trabajan en compañías que tienen entre 100 y 500 empleados expresaron que consideran esta competencia importante. Ver Figura 3.22



**Figura 3. 22 Importancia del Diseño e Implantación de Métricas**

### 3.4.1.2 Comunicación Interna, Escrita o Verbal

Las respuestas al nivel de importancia relacionado con la comunicación interna, escrita o verbal asumieron más de tres niveles, sin embargo no se pudo llevar a cabo el análisis estadístico con OLRM. El análisis se fundamentó en las gráficas de efectos. Ésta se presenta en la Figura 3.23. Los factores que parecen ser significativos, son el tiempo que llevan los profesionales de recursos humanos en la organización, los estudios formales, el género y el tamaño de la organización para la cuál laboran. La respuesta promedio para esta destreza fue de 1.15, por lo cual se entiende que los encuestados sienten que es muy importante.

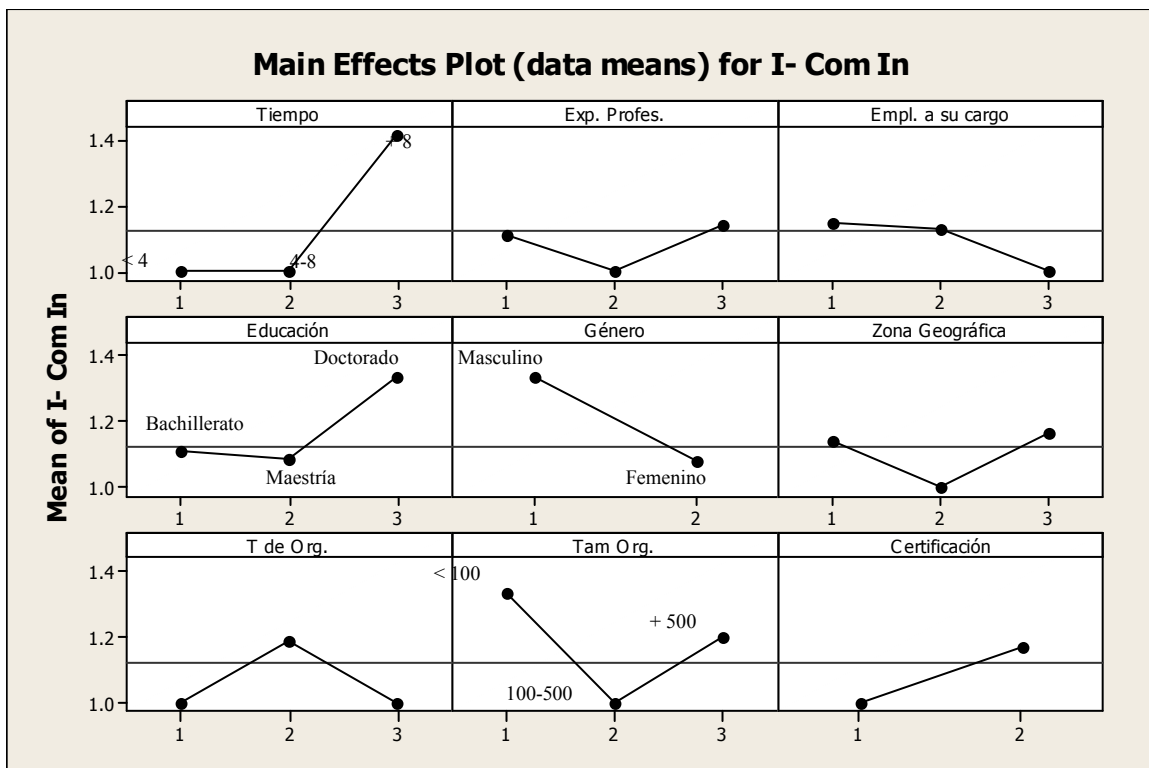


Figura 3. 23 – Importancia de la Comunicación Interna, Escrita o Verbal



### 3.4.1.3 Reclutamiento y Selección del Personal

Aún cuando las respuestas obtenidas para esta competencia asumieron más de 3 niveles de respuesta, no se pudo llevar a cabo el análisis estadístico con el OLRM. El análisis se fundamentó en las gráficas de efectos. Esta se presenta en la Figura 3.24. El único factor que parece ser significativo es la experiencia profesional. La respuesta promedio en esta destreza fue de 1.3, por lo que se entiende que los encuestados sienten que es muy importante. En términos generales los que la consideran un poco menos importante son los que tienen entre 4-8 años de experiencia.

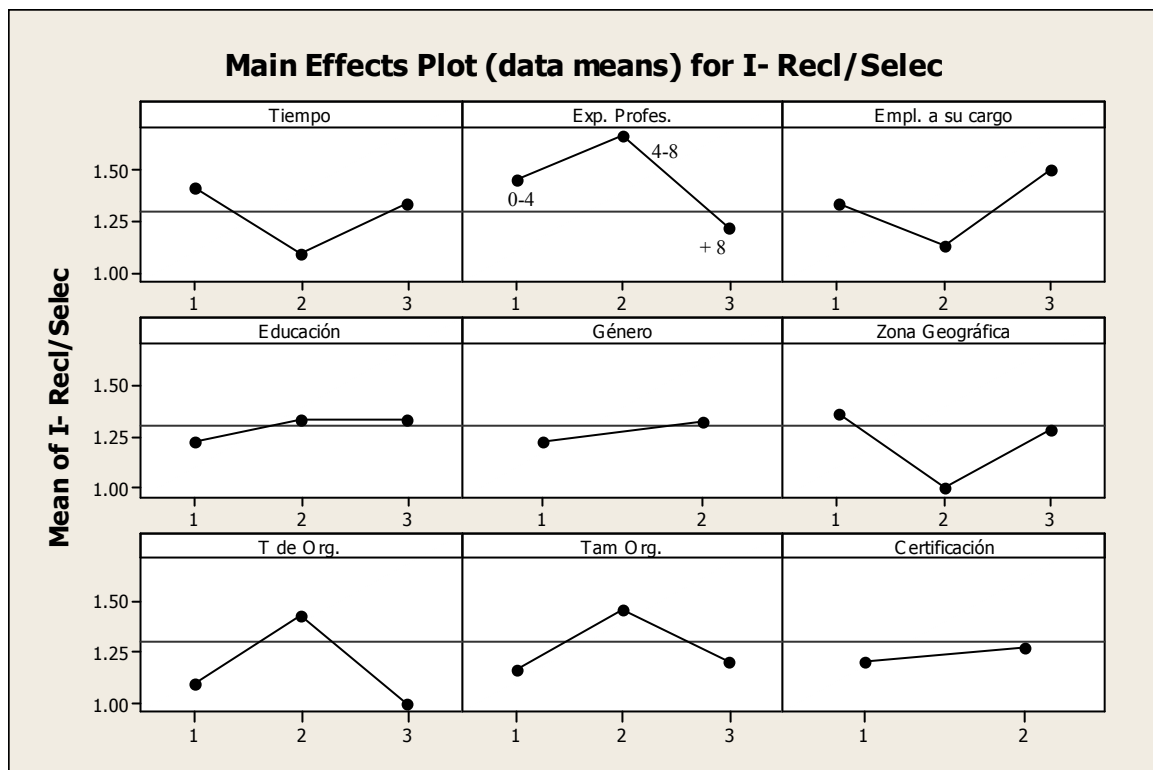


Figura 3. 24 – Importancia del Reclutamiento y Selección de Personal

### 3.4.1.4 Programas de Desarrollo que Facilitan los Cambios

Las respuestas al nivel de importancia con los programas de desarrollo que facilitan los cambios en la organización asumieron valores de 1,2 y 3, sin embargo no se pudo llevar a cabo el análisis estadístico con OLRM. El análisis se fundamentó en las gráficas de efectos. Según se puede observar para todos los factores excepto la educación formal, el promedio se encuentra entre 1.44 y 2.0, sin cambios que se puedan considerar significativos entre los niveles del factor. En el caso de años de experiencia se puede apreciar que la respuesta promedio de los que tienen bachillerato y maestría resultó estar cerca del promedio global que es 1.65. Esto indica que perciben como muy importante esta destreza. La respuesta promedio de los que tienen doctorado o algunos cursos de este fue de 2.66. Esto indica que no es importante es casi neutral. Ver Figura 3.25

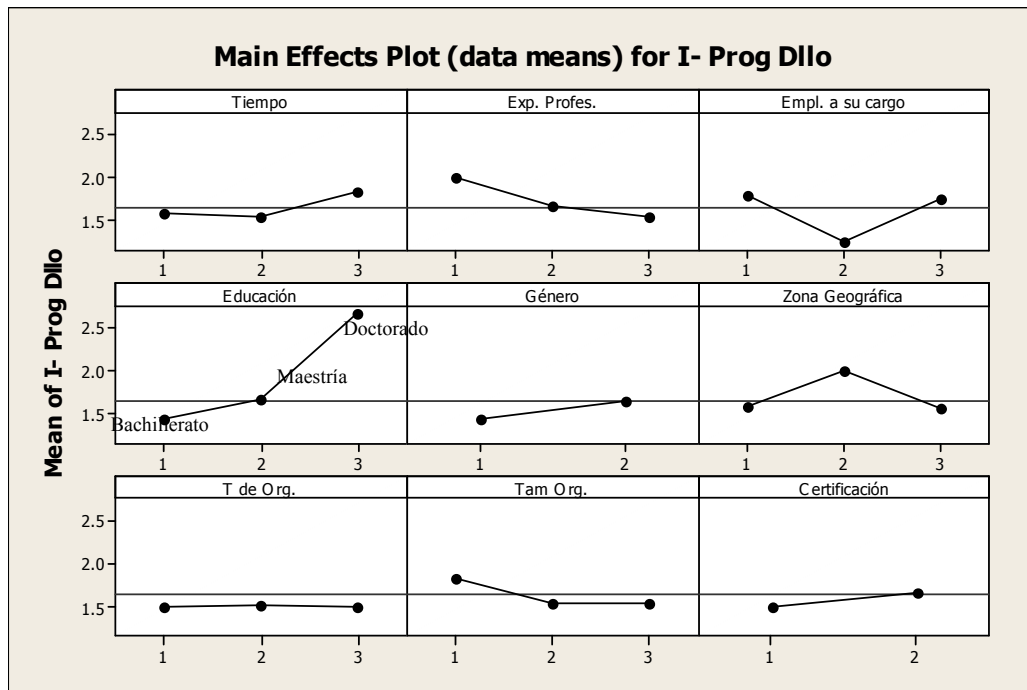


Figura 3. 25 – Importancia de Programas de Desarrollo que Facilitan los Cambios

### 3.4.1.5 Importancia del Diseño Organizacional

En este caso, el único factor significativo resultó ser el número de empleados a su cargo. El promedio general resultó ser de **1.92**. Este valor está más cercano al 2.0, por lo tanto, en términos generales los encuestados la consideraron importante. Los que consideraron menos importante fueron los que tienen a su cargo menos de 10 empleados. Los que expresaron que era muy importante fueron los que tienen a su cargo de 10 a 20 empleados. Ver Figura 3.26

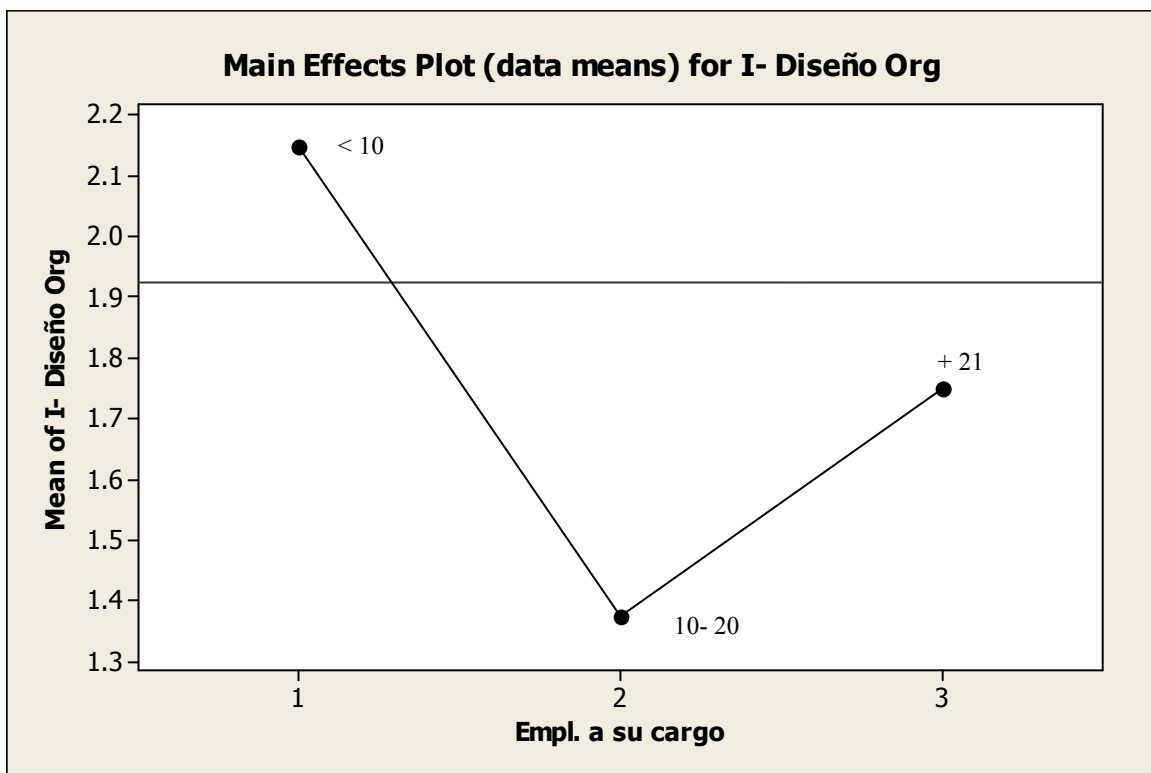
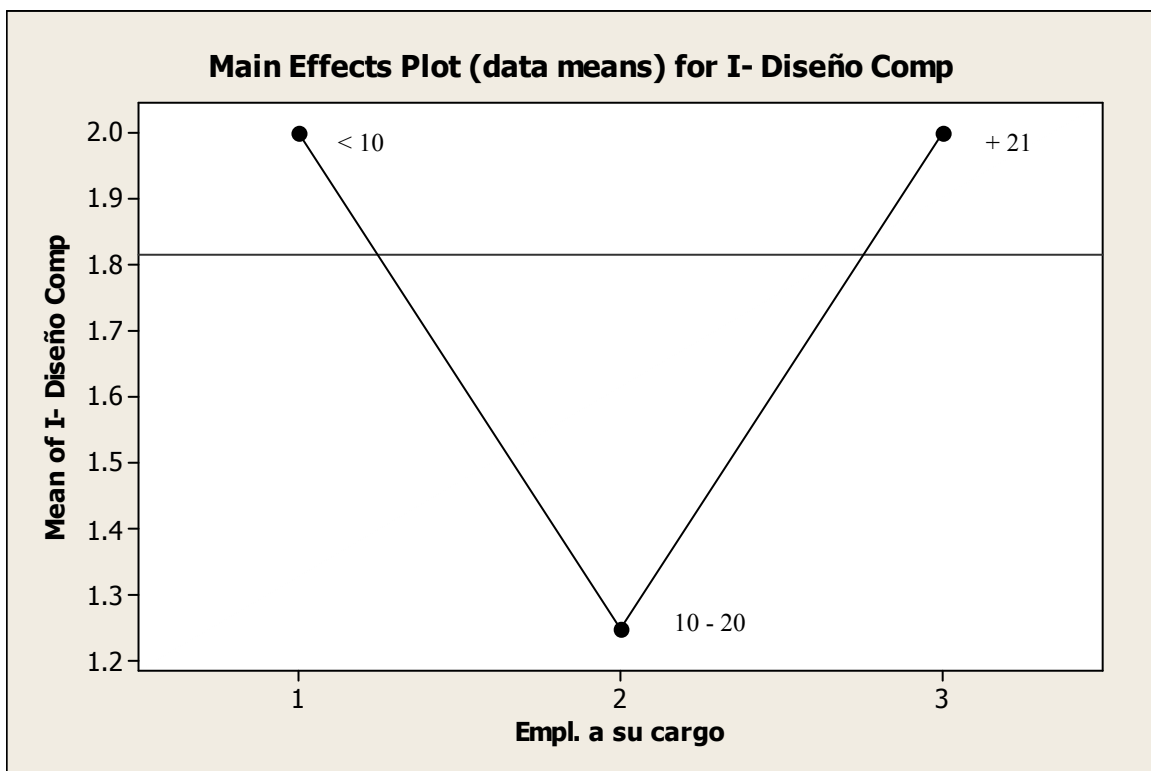


Figura 3. 26 – Importancia de Diseño Organizacional

### 3.4.1.6 Diseño de Sistemas de Compensación

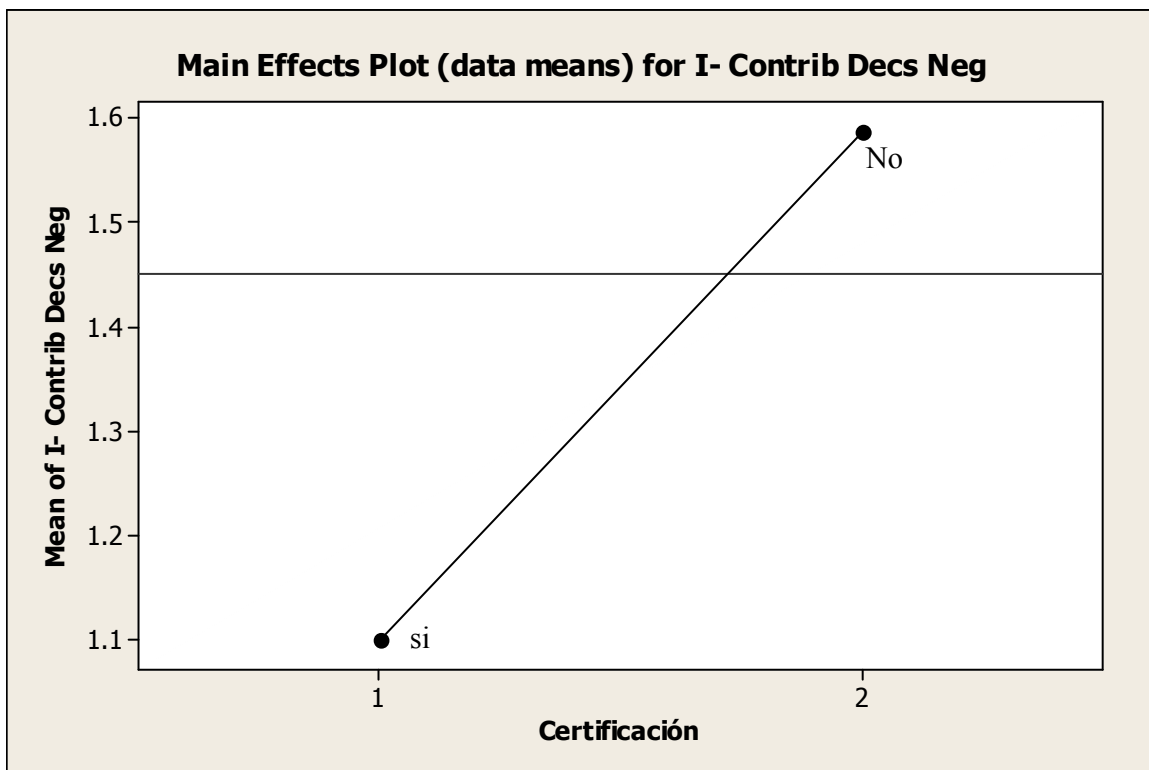
La importancia que tiene para los encuestados la competencia de diseño de sistemas de compensación, sólo se vio afectada por el número de empleados que estos tienen a su cargo. La respuesta promedio de los encuestados, fue de aproximadamente **1.82**, o sea los encuestados sienten que es un poco más que importante. Los que expresaron que era menos importante fueron los que tienen a su cargo menos de 10 empleados y los que tienen más de 21 empleados. Los que expresaron que era muy importante fueron los que tienen a su cargo de 10 a 20 empleados. Ver Figura 3.27.



**Figura 3. 27 – Importancia de Diseño de Sistemas de Compensación**

### 3.4.1.7 Contribuir a las Decisiones del Negocio.

La importancia que para los encuestados tiene saber contribuir a las decisiones del negocio, sólo se vio afectada significativamente por el factor de certificación profesional. La respuesta promedio de todos los encuestados, sin considerar el detalle del número de certificados, resultó ser aproximadamente de **1.45**. Este valor está más cerca del uno, por lo tanto representa que los encuestados sienten que esta competencia es muy importante. Los que expresaron que era muy importante fueron los que se encuentran certificados. Los que expresaron que era menos importante fueron los que no están certificados. Ver Figura 3.28



**Figura 3. 28 – Importancia de Contribuir a las Decisiones del Negocio**

### *3.4.2 Análisis de Factores Significativos en el Dominio de las Competencias.*

En el cuestionario, el dominio que se cree tener de cada una de las competencias, como se dijo anteriormente fue medido usando la siguiente escala:

- 1- Completo dominio.
- 2- Suficiente dominio.
- 3- Regular dominio.
- 4- Escaso dominio.
- 5- Ningún dominio.

En el eje “X” de cada gráfica de efecto se presentan los diferentes niveles del factor ó características del encuestado. Por ejemplo, con relación a la zona geográfica donde se ubica la organización (ver Figura 3.29), el uno (1) representa que la misma está ubicada en la zona Norte, el dos (2) representa la zona Sur y Oeste y el tres (3) la zona Este y Metro.

En el eje “Y” se presenta el promedio de las respuestas de los encuestados. En el mismo ejemplo con respecto a cuánto dominio poseen de la competencia, en promedio los encuestados consideran tener completo dominio de la competencia mostrando un valor aproximado de 1.43.

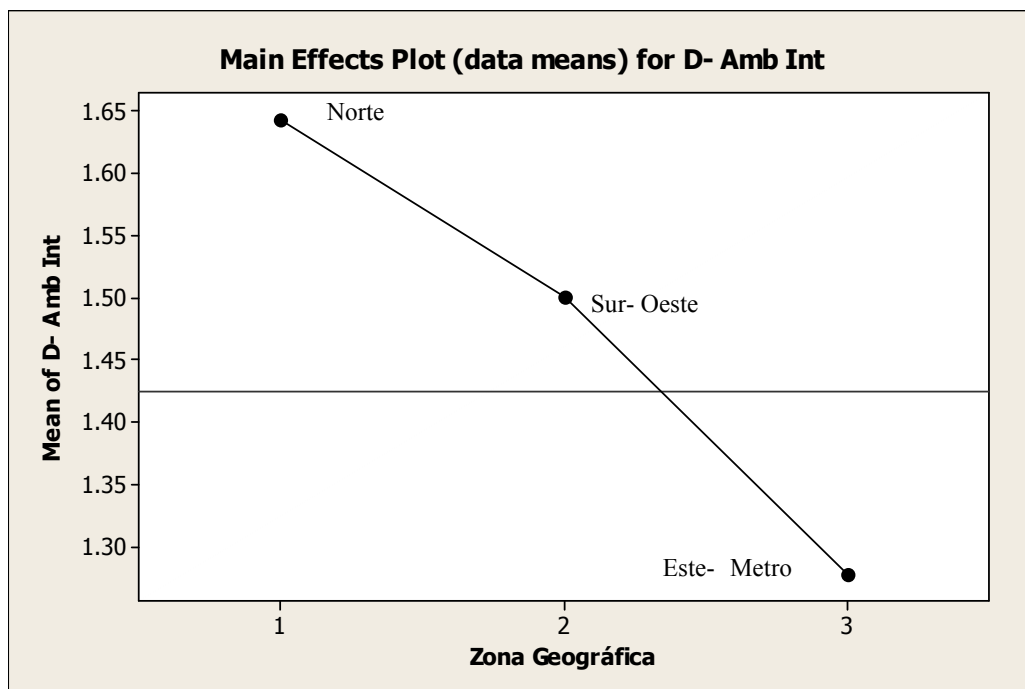
A continuación se presenta el análisis de las gráficas de efecto en relación al dominio que los encuestados dicen tener de cada una de las competencias y al final de estas, la tabla 3.7 resume los factores que causaron efecto.

### 3.4.2.1 Conocimiento del Ambiente Interno de la Organización

Para esta competencia la única característica que resultó tener una relación del encuestado significativa fue el área geográfica donde se encuentra la organización.

La línea horizontal representa el promedio de la respuesta, irrespectivo de cualquier factor.

El hecho de que esta línea asuma un valor de **1.43** significa que en promedio, los encuestados sienten tener entre completo y suficiente dominio de esta competencia. La respuesta de los que pertenecen al área Este y Metro se encuentra bien cerca de 1.0, por lo tanto ellos se perciben como completamente preparados. Los del Sur y Oeste se perciben en promedio un poco más preparados que los del Norte y levemente menos preparados que los del Este y Metro. Ver Figura 3.29.



**Figura 3. 29 – Dominio del Ambiente Interno de la Organización**

### 3.4.2.2 Conocimiento del Ambiente Externo de la Organización.

Con respecto al dominio que poseen los participantes en cuánto al conocimiento del ambiente externo de la organización, el único factor significativo resultó ser el número de empleados que los encuestados tienen a su cargo, según se presenta en la Figura 3.30. La respuesta promedio de todos los encuestados resultó ser 1.85 lo cual representa que tienen un poco más que suficiente dominio. Los encuestados que tienen a su cargo menos de 10 empleados expresaron tener suficiente dominio, con una respuesta promedio de 1.96. Los que expresaron tener mayor dominio fueron los que tienen a su cargo de 10 a 20 empleados, con una respuesta promedio de 1.5.

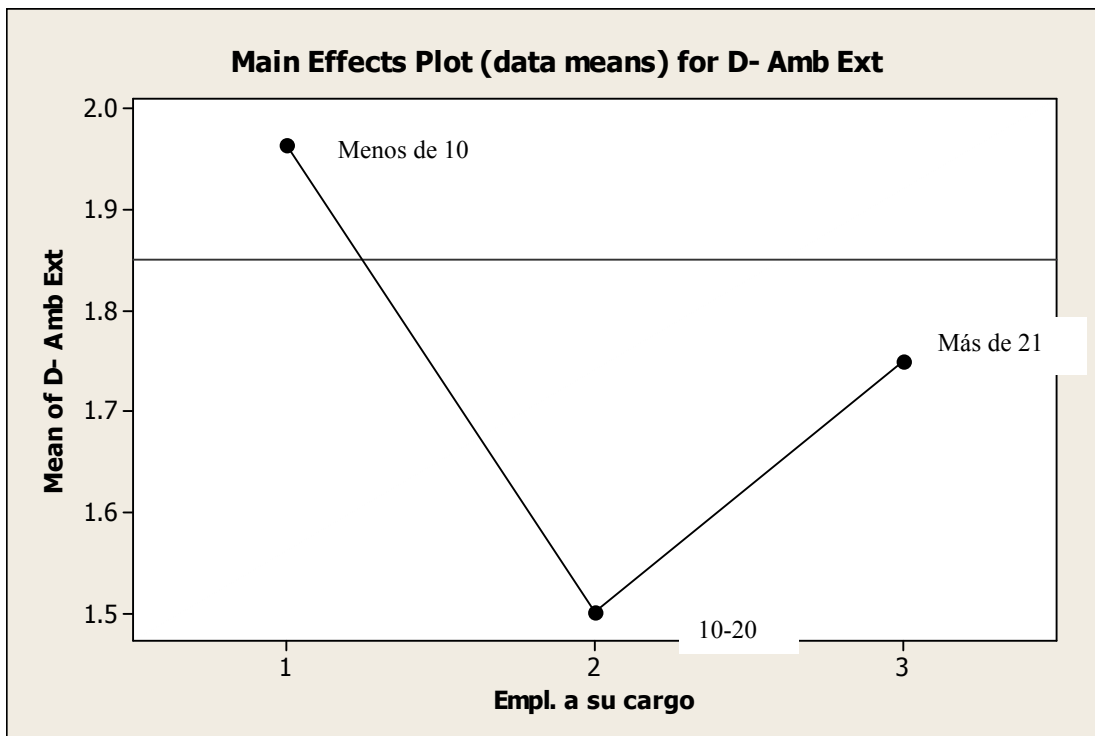
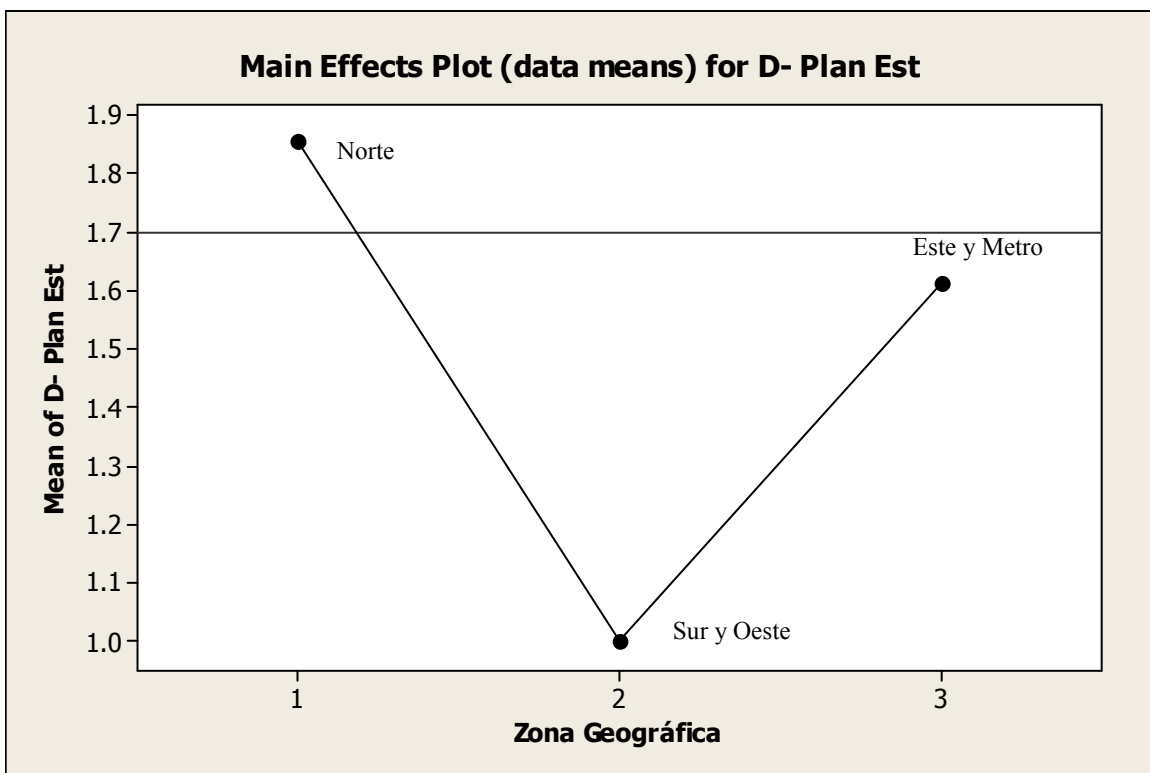


Figura 3. 30 – Dominio del Ambiente Externo de la Organización



### 3.4.2.3 Planificación Estratégica de los Recursos Humanos.

El dominio que los encuestados informaron tener sobre la planificación estratégica de recursos humanos resultó ser, en promedio de **1.70**. La característica significativa de los encuestados esta relacionada con la zona geográfica donde estos trabajan. Los de la zona Sur y Oeste de Puerto Rico se perciben con más dominio de esta competencia. En segundo término, los encuestados del área Este y Metro, los del área Norte reconocen tener menos dominio en esta competencia. Ver Figura 3.31



**Figura 3. 31 – Dominio de Planificación Estratégica**

### 3.4.2.4 Diseño e Implantación de Métricas de Recursos Humanos.

Con respecto al dominio de la competencia diseñar e implantar métricas de Recursos Humanos, se encontraron dos factores significativos; el género y el número de empleados a cargo. En general la respuesta promedio de los encuestados, resultó ser de **1.98** o sea, los encuestados se sienten con suficiente dominio en esta competencia. Dentro del grupo las féminas expresaron sentirse más preparadas que los varones y los profesionales que tienen de 10 a 20 empleados a su cargo expresaron sentirse más preparados que los que tienen menos de 10 empleados. Ver Figura 3.32

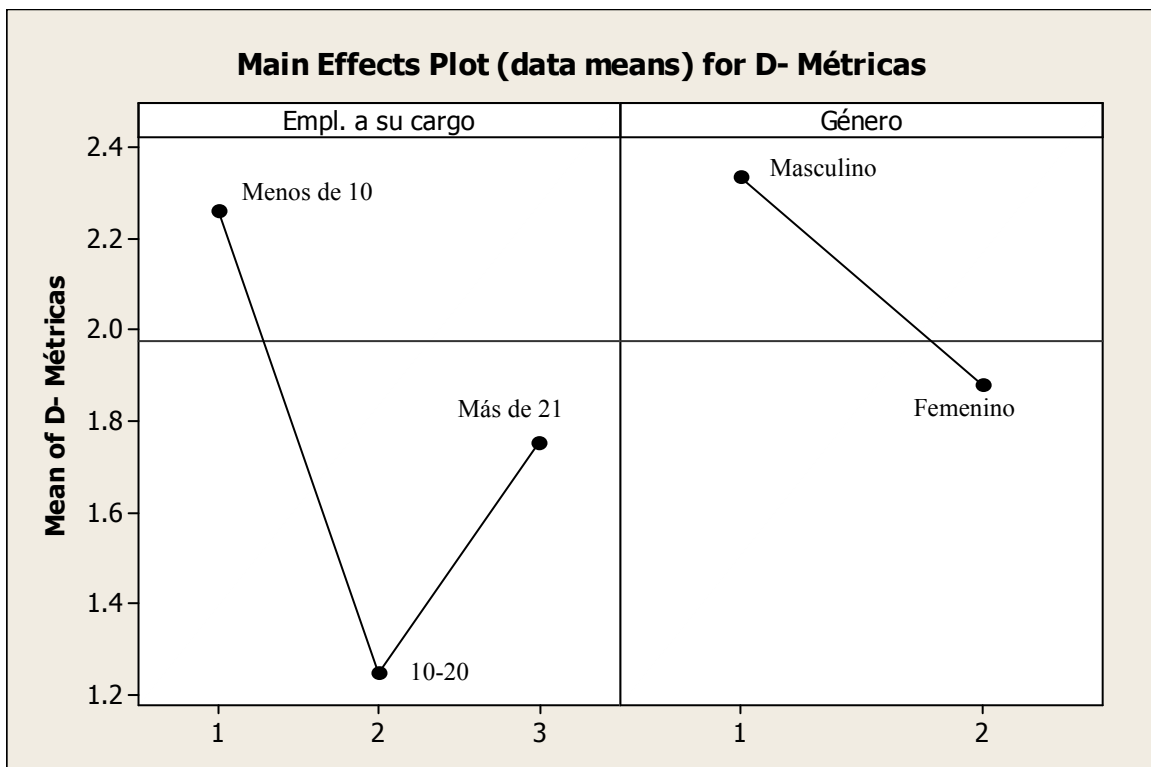
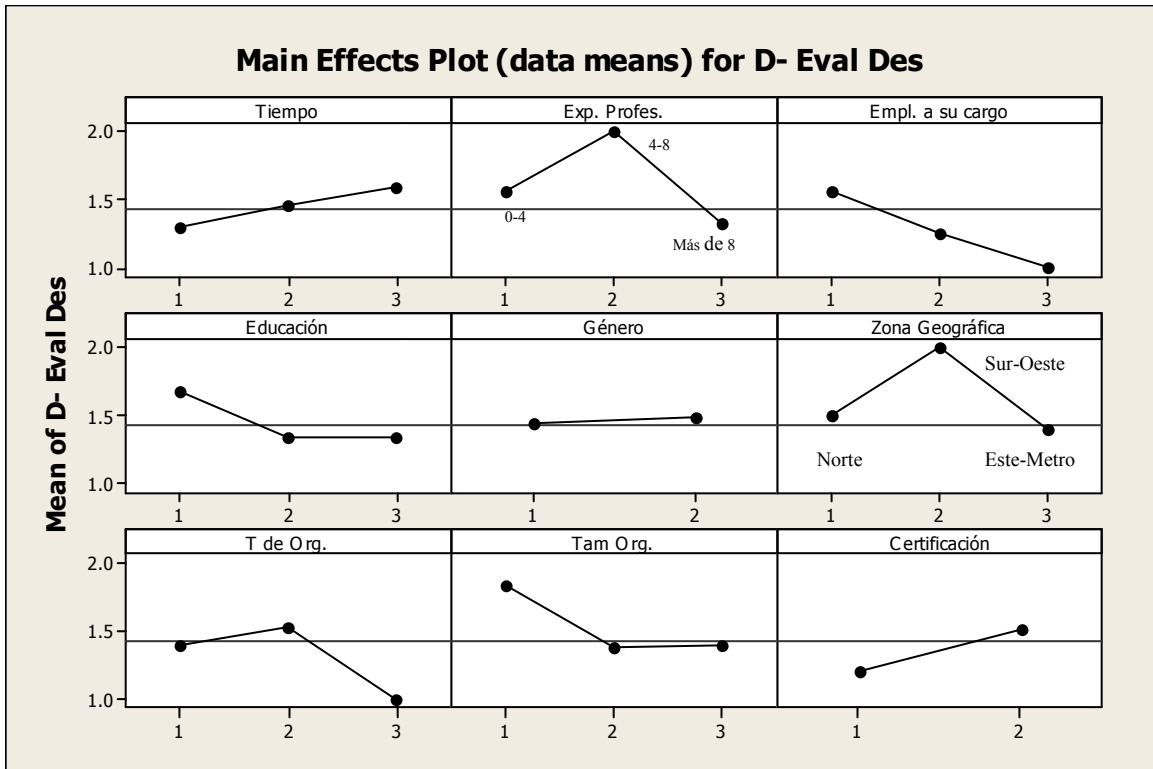


Figura 3. 32 – Dominio del Diseño e Implantación de Métricas

### *3.4.2.5 Evaluación del Desempeño*

El análisis sobre el dominio que se posee de esta competencia no se pudo llevar a cabo mediante OLRM ya que no se encontraron más de tres valores para cada competencia. El análisis se hizo mediante la grafica de efectos como se puede ver en la Figura 3.33.

Según se puede apreciar, para casi todos los factores excepto los años de experiencia y la zona donde se encuentra la organización, los promedios se encuentran entre 1.0 y 1.6, sin cambios que se puedan considerar significativos entre los niveles del factor. En el caso de años de experiencia se puede apreciar que la respuesta promedio de los que tienen de 0-4 años y los que tienen más de 8 años de experiencia resultó estar cerca del promedio global de 1.45. Esto indica que se perciben con prácticamente completo dominio. La respuesta promedio de los que tienen de 4-8 años de experiencia fue de 2.0. Esto indica que se sienten con suficiente dominio, un poco menos preparados que los demás. En cuánto a la zona donde se encuentra ubicada la organización para la cuál trabajan, los que se encuentran en el área norte, este y metro se encuentran cerca o sobre el promedio global de 1.45. Esto indica que estos profesionales se perciben con prácticamente completo dominio. La respuesta promedio de los que están en el área sur y oeste fue de 2.0. Esto indica que éstos se sienten con suficiente dominio, un poco menos preparados que los demás.



**Figura 3. 33 – Dominio del Evaluación de Desempeño**

### 3.4.2.6 Comunicación Interna, Escrita o Verbal

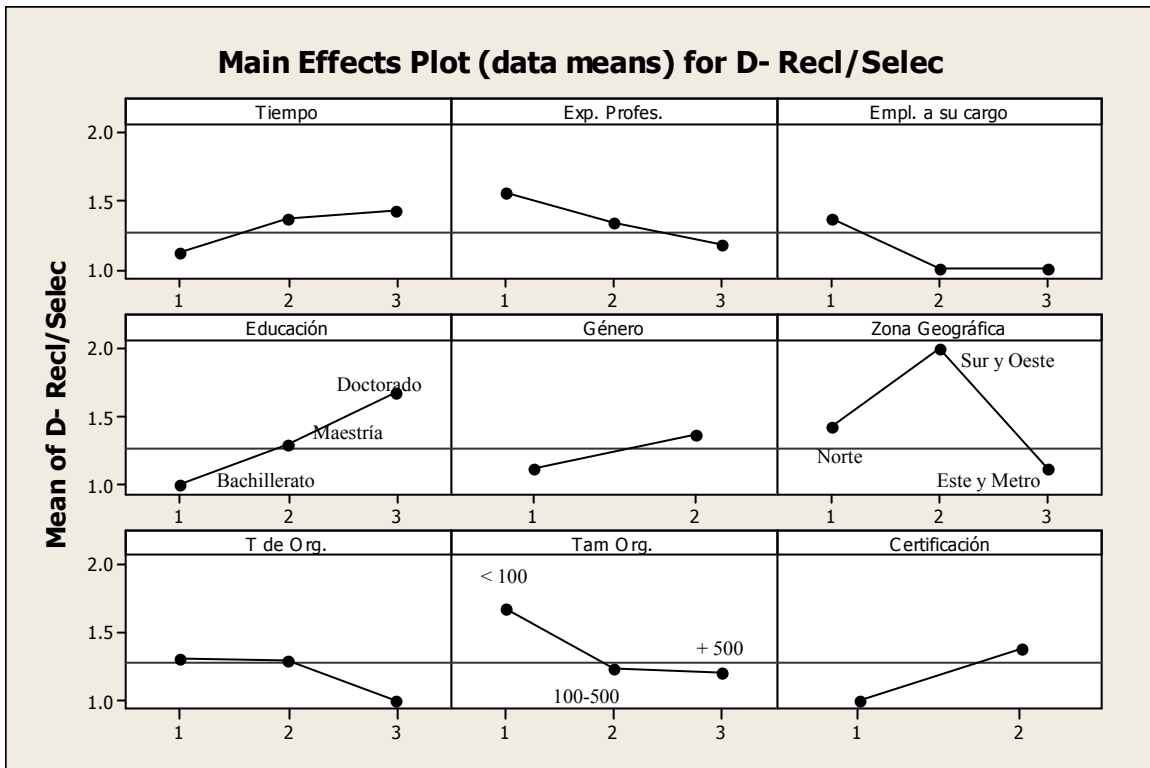
El análisis con OLRM señaló que ninguno de los factores o características de los encuestados se correlacionaba significativamente con las respuestas obtenidas para el dominio de la comunicación interna, escrita o verbal

### 3.4.2.7 Reclutamiento y Selección del Personal

Aún cuando las respuestas obtenidas para esta competencia asumieron más de tres niveles, la respuesta que se obtuvo al aplicar el OLRM fue que no se pudo conseguir una solución luego

de 50 iteraciones. Por lo tanto, el análisis de las respuestas se llevó a cabo mediante las gráficas de efectos. Éstas se presentan en la Figura 3.34. Los únicos tres factores que parecen ser significativos son el nivel de educación, zona geográfica y tamaño de la organización. La respuesta promedio en esta competencia fue de **1.28**, por lo cual se entiende que los encuestados se sienten con prácticamente completo dominio.

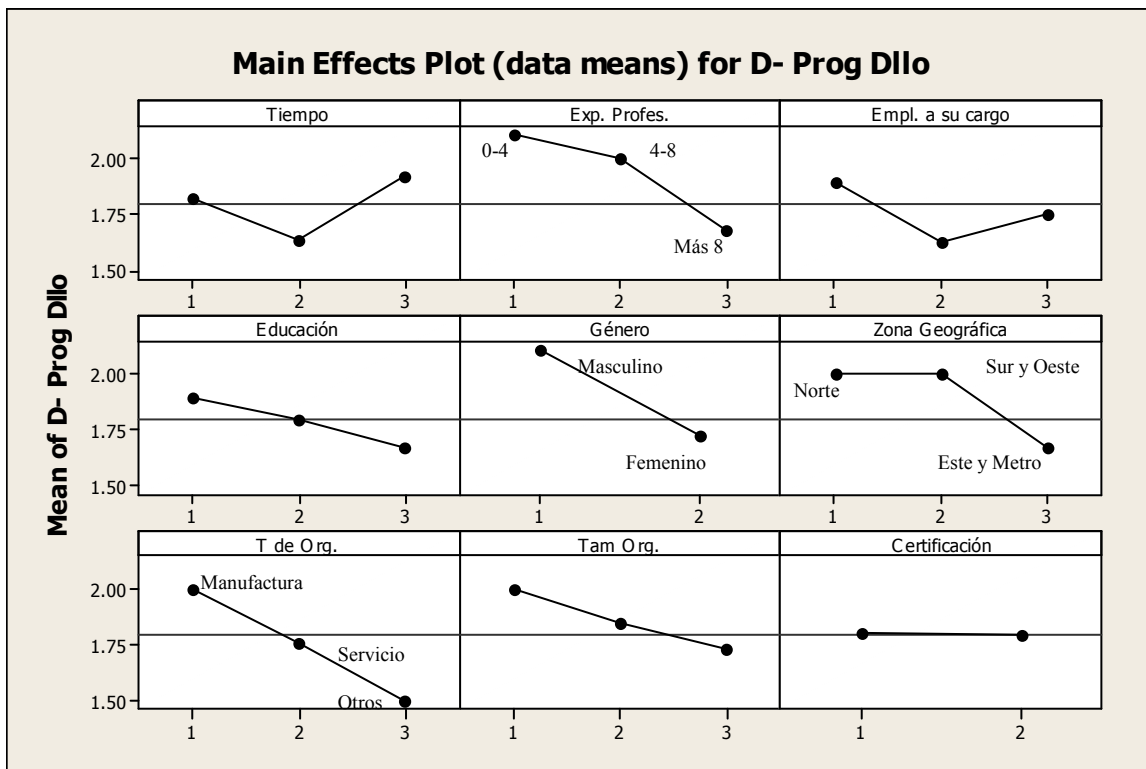
En términos generales los que se perciben como menos competentes en reclutamiento y selección resultaron ser los que han completado un doctorado o han completado algunos créditos a nivel doctoral, los del área Sur y Oeste, y los que trabajan en compañías con menos de 100 empleados.



**Figura 3. 34 – Dominio de Reclutamiento y Selección del Personal**

### 3.4.2.8 Programas de Desarrollo que Facilitan los Cambios

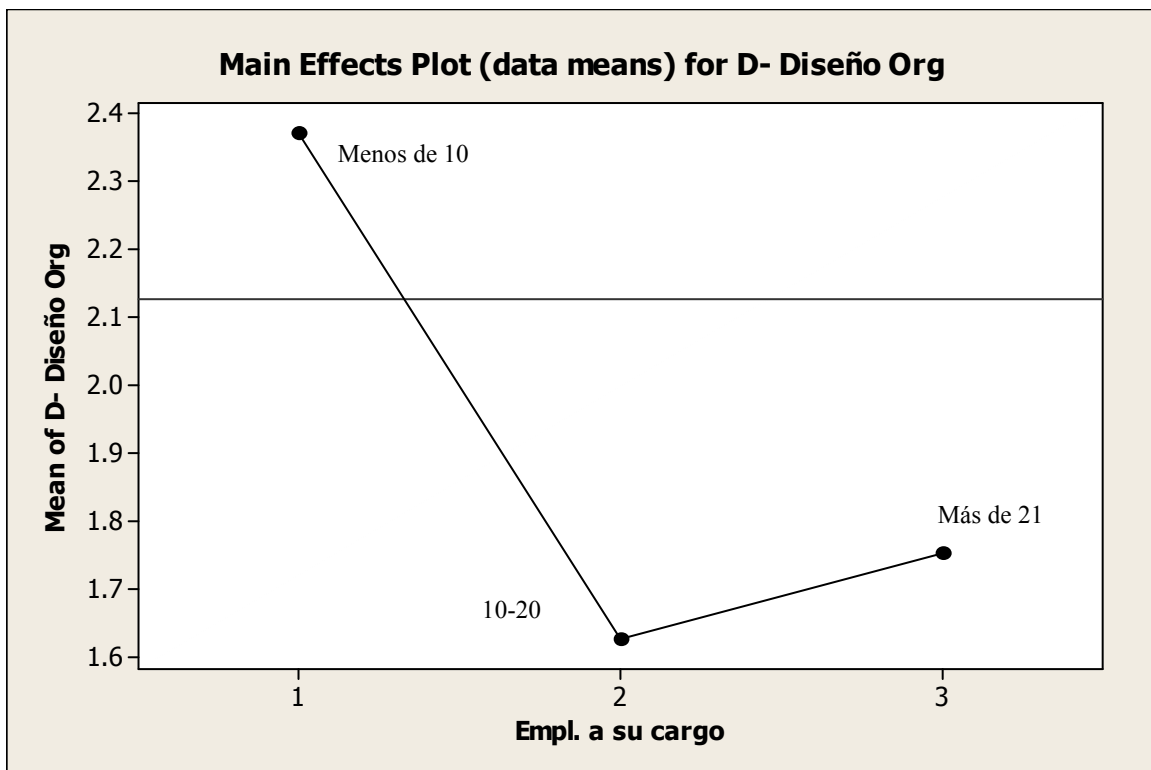
Aún cuando las respuestas obtenidas para esta competencia asumieron más de tres niveles, la respuesta del OLRM fue que no pudo conseguir una solución. Por lo tanto, el análisis de las respuestas se llevó a cabo mediante las gráficas de efectos. Éstas se presentan en la Figura 3.35. Las respuestas promedio en estas destrezas fueron de aproximadamente **1.80**, por lo cual se entiende que los encuestados se sienten con un poco más de suficiente dominio en la competencia. En términos generales los que se perciben más preparados en programas de desarrollo de recursos humanos son los varones que tienen más de 8 años de experiencia en recursos humanos, su compañía está ubicada en el área Este y Metro y el tipo de organización fue clasificada como otros.



**Figura 3. 35 – Dominio de Programas de Desarrollo que Facilitan los Cambios en la Organización**

### 3.4.2.9 Diseño Organizacional

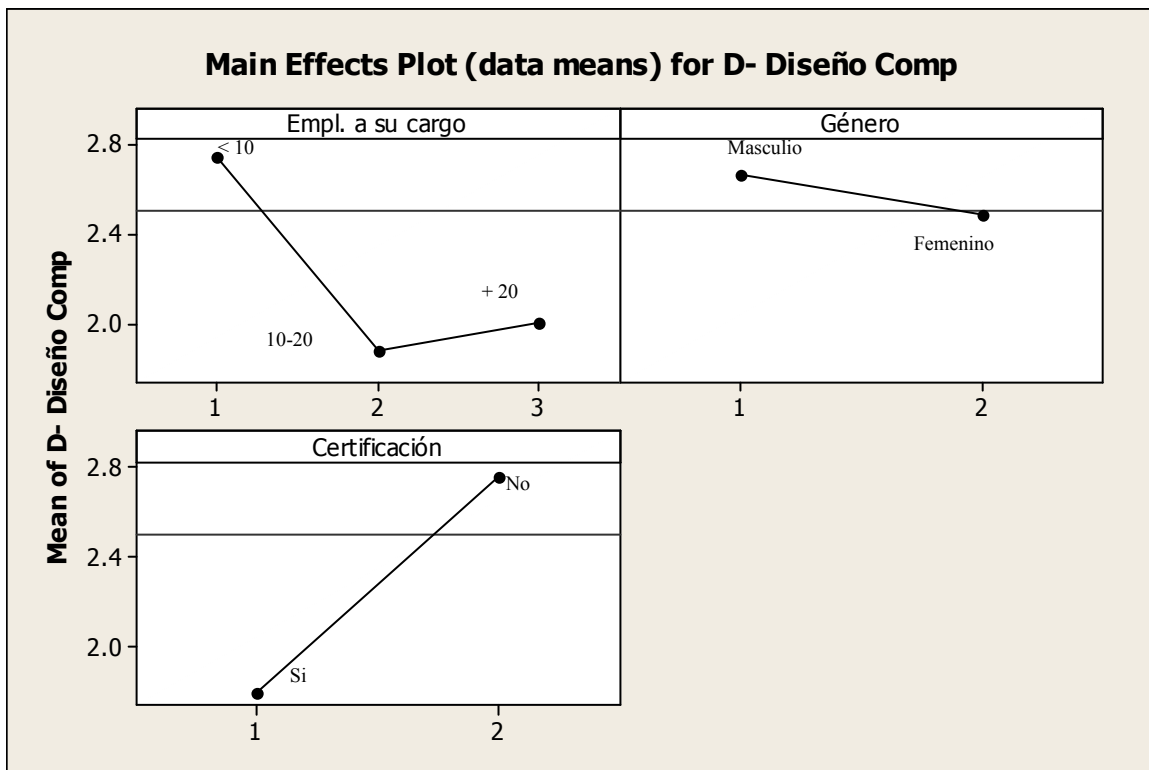
En esta competencia, el único factor significativo resultó ser el número de empleados a su cargo. El promedio general, resultó ser de aproximadamente **2.14**. Este valor está por encima del 2.0, por lo tanto, en términos generales los encuestados se sienten con poco menos de suficiente dominio. Los que expresaron tener mayor dominio fueron los que tenían a su cargo de 10 a 20 empleados. Los que expresaron tener menos dominio fueron los que tienen a su cargo menos de 10 empleados.



**Figura 3. 36 – Dominio de Diseño Organizacional**

### 3.4.2.10 *Diseño de Sistemas de Compensación*

En esta competencia, las tres características significativas resultaron ser el número de empleados a su cargo, el género del encuestado y si se encontraban certificados o no. La respuesta promedio, resultó ser de aproximadamente **2.45**. Por lo tanto, en términos generales los encuestados se sienten con suficiente o regular dominio. Los que expresaron tener menos dominio fueron los que tienen a su cargo menos de 10 empleados, y que no están certificados, el género no genera una diferencia significativa. Los que expresaron tener mayor dominio fueron los que tenían a su cargo de 10 a 20 empleados y que se encontraban certificados. Ver Figura 3.37

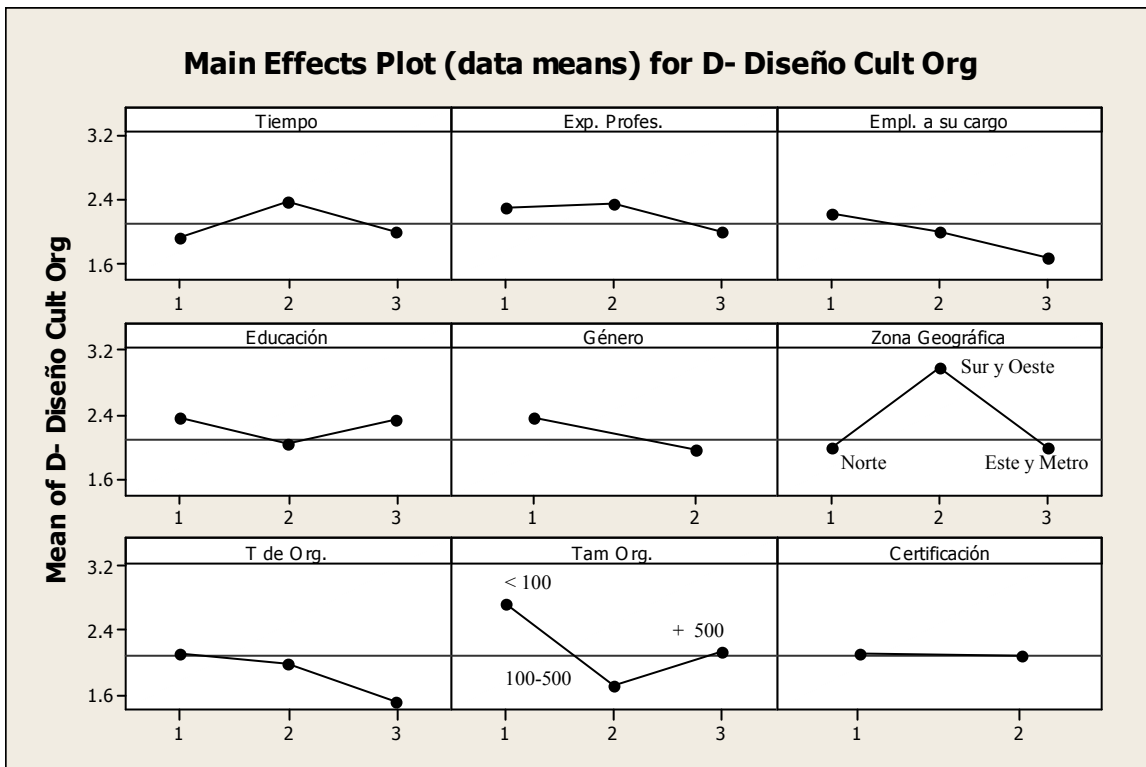


**Figura 3. 37 – Dominio de Diseño de Sistemas de Compensación**



### 3.4.2.11 *Diseño de Sistemas para Transmitir y Fortalecer la Cultura Organizacional*

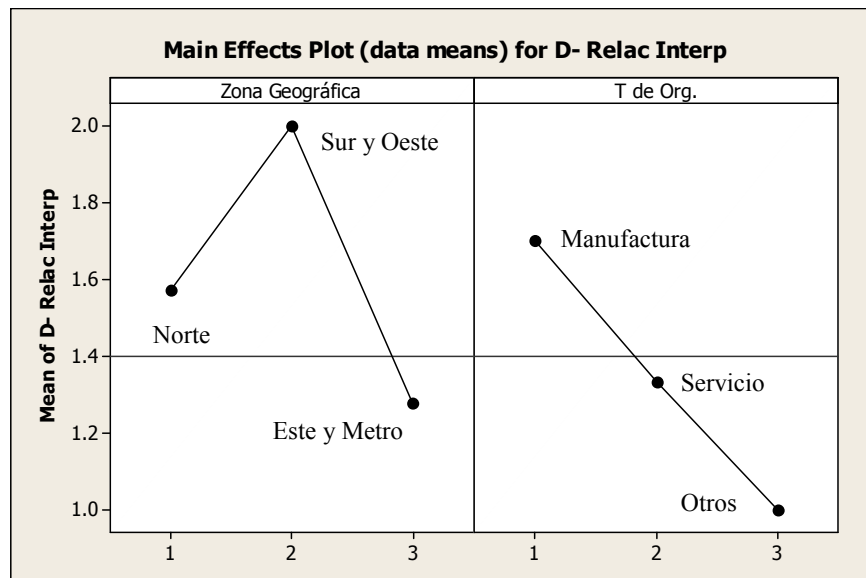
El análisis se fundamentó en las gráficas de efectos. Estas se presentan en la figura 3.38. Según se puede apreciar para todos los factores excepto la zona donde se encuentra ubicada la organización y el tamaño de la misma, el promedio se encuentra 1.6 y 2.4, sin cambios que se puedan considerar significativos entre los niveles del factor. En el caso de la zona donde está ubicada la organización, se puede apreciar que la respuesta promedio de la zona Norte, zona Este y Metro y las organizaciones de más de 500 empleados resultó estar cerca del promedio global de **2.08**. Esto indica que se perciben con suficiente dominio.



**Figura 3. 38 – Dominio del Diseño para Transmitir y Fortalecer la Cultura Organizacional**

### 3.4.2.12 *Facilitar las Relaciones Interpersonales y la Solución de Problemas*

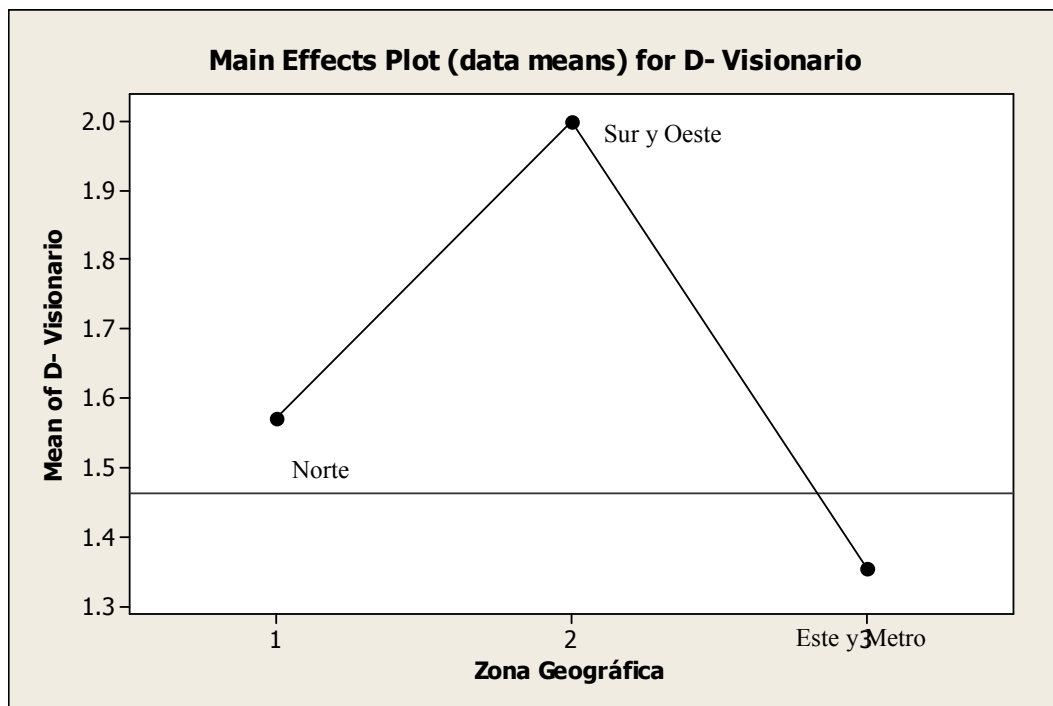
Los factores significativos para el dominio de esta competencia resultaron ser el área geográfica donde se encuentra ubicada la organización para la cual trabajan los encuestados y el tipo de organización. La respuesta promedio de los encuestados, resultó ser de 1.4, lo que significa que en promedio, los encuestados se sienten en completo o suficiente dominio. La respuesta de los que pertenecen al área Este y Metro se encuentra bien cerca del 1.0, por lo tanto ellos se sienten completamente preparados al igual que los que trabajan en organizaciones de servicio o de otros. Las respuestas de los que pertenecen al área Sur y Oeste se encuentran en 2.0, por lo tanto éstos, en promedio, se sienten suficientemente preparados. Ver Figura 3.39.



**Figura 3. 39 – Dominio para Facilitar las Relaciones Interpersonales y la Solución de Problemas**

### 3.4.2.13 *Visionario, Estratégico y Proactivo*

Para esta competencia, el único factor significativo resultó ser el área geográfica donde se encuentra la organización para la cual trabajan los encuestados. La respuesta promedio de los encuestados, resultó ser de aproximadamente de **1.48**. Este valor está cerca al 1.0, por lo tanto, en términos generales, los encuestados se sienten con completo dominio. Los que expresaron tener más dominio fueron los que se encuentran en el área Este y Metro, ya que sus respuestas están más cerca del 1.0. Los que expresaron tener suficiente dominio fueron los que se encuentran en el área Sur y Oeste ya que sus respuestas están en 2.0. Ver Figura 3.40.



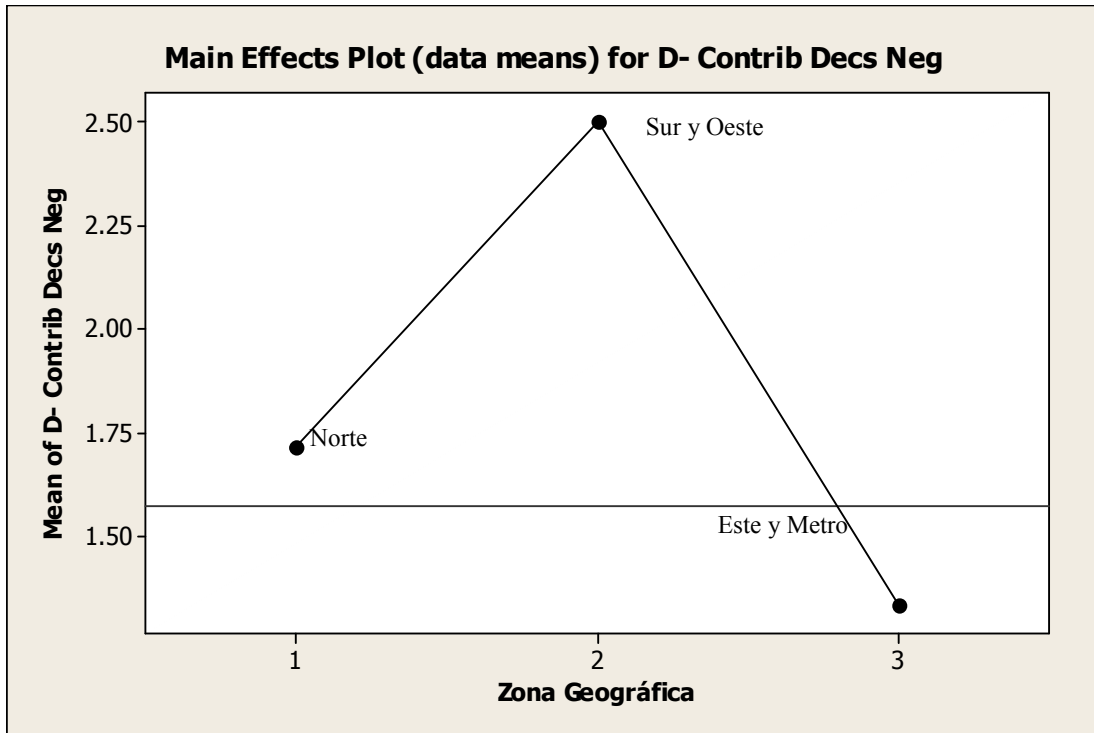
**Figura 3. 40 – Dominio del Manejo del Cambio en cuanto a ser Visionario, Estratégico y Proactivo**

#### 3.4.2.14 *Credibilidad Profesional*

El análisis con OLRM señaló que ninguno de los factores o características de los encuestados se correlacionaban significativamente con las respuestas obtenidas para el dominio de la competencia de credibilidad profesional para demostrar alta integridad, el respeto y la confianza para alcanzar los resultados.

#### 3.4.2.15 *Contribuir en las Decisiones del Negocio*

Para esta competencia, el único factor significativo resultó ser el área geográfica donde se encuentra la organización para la cual trabajan los encuestados. El promedio, resultó ser de aproximadamente de **1.60**. Este valor está cerca al 1.0, por lo tanto, en términos generales los encuestados se sienten con completo dominio. Los que expresaron tener más dominio fueron los que se encuentran en el área Este y Metro, ya que sus respuestas están más cerca del 1.0. Ver Figura 3.41.



**Figura 3. 41 – Dominio de la Credibilidad Profesional que Contribuye a las Decisiones del Negocio**

**Tabla 3. 7 Resumen de Factores que Causaron Efecto para Determinar Nivel de Importancia y Dominio**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>IMPORTANCIA</b>	<b>DOMINIO</b>
1. Ambiente interno de la organización.	No se encontró correlación	- Área geográfica
2. Ambiente externo de la organización.	No se encontró correlación	- Número de empleados a su cargo
3. Planificación estratégica.	No se encontró correlación	- Área geográfica
4. Diseño e implantación de métricas de recursos humanos	- Tiempo en la compañía - Tamaño de la organización	- Género - Número de empleados a su cargo
5. Evaluación de desempeño.	No se encontró correlación	Correlación no significativa
6. Comunicación interna, escrita o verbal.	Correlación no significativa	No se encontró correlación
7. Reclutamiento y selección del personal.	Correlación no significativa	Correlación no significativa
8. Programas de desarrollo que facilitan los cambios en la organización.	Correlación no significativa	Correlación no significativa
9. Diseño organizacional.	- Número de empleados a su cargo	- Número de empleados a su cargo
10. Diseño de sistemas de compensación.	- Número de empleados a su cargo	- Número de empleados a su cargo - Certificación - Género
11. Diseño de sistemas para transmitir y fortalecer la cultura organizacional.	No se encontró correlación	Correlación no significativa
12. Facilitar las relaciones interpersonales.	No se encontró correlación	- Área geográfica - Tipo de organización
13. Ser visionario, estratégico y proactivo.	No se encontró correlación	- Área geográfica
14. Demuestra una alta integridad, gana respeto y confianza al alcanzar los resultados.	No se encontró correlación	No se encontró correlación
15. Contribuye a las decisiones del negocio.	- Certificación Profesional	- Área geográfica

## 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 4.1 Conclusiones

Al completar esta investigación y luego de analizar los resultados se llegó a las siguientes conclusiones:

- Los profesionales que laboran en el área de recursos humanos, en las diferentes organizaciones de Puerto Rico y que pertenecen a la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos, consideran muy importante las competencias que requiere el cuerpo de conocimiento de la profesión y se perciben con por lo menos suficiente dominio en cada una de ellas.
- De las quince (15) competencias identificadas por Dave Ulrich, que sirvieron como marco de referencia para este estudio, los participantes, en orden de importancia, señalaron las siguientes:
  - Conocimiento del negocio en cuanto al ambiente interno de la organización.
  - Conocimiento del negocio en cuanto al ambiente externo de la organización.
  - Planificación estratégica de los recursos humanos.
  - Credibilidad personal demostrando una alta integridad, respeto y confianza al alcanzar los objetivos.
  - Evaluación del desempeño.
  - Comunicación interna, escrita o verbal.
  - Manejo del cambio en cuanto a ser visionario, estratégico y proactivo.

- Función de reclutamiento y selección.
- Las competencias en las que los participantes informaron poseer mayor dominio fueron las siguientes:
  - Credibilidad personal demostrando una alta integridad, respeto y confianza al alcanzar los objetivos.
  - Conocimiento del negocio en cuanto al ambiente interno de la organización.
  - Comunicación interna, escrita o verbal.
  - Manejo del cambio en cuanto a ser visionario, estratégico y pro-activo.
  - Manejo del cambio en cuanto a facilitar las relaciones interpersonales y la solución de problemas.
  - Evaluación del desempeño.
- Todas las competencias que se relacionan con algún tipo de diseño: diseño e implantación de métricas, el diseño organizacional, el diseño de sistemas de compensación y el diseño de sistemas para transmitir y fortalecer la cultura organizacional, no alcanzaron el nivel de importancia ni de dominio esperado en el estudio.
- Se evidenció que los profesionales de recursos humanos en Puerto Rico y que son objeto de este estudio tienen en su mayoría (76%), estudios especializados en el área de recursos humanos, pero sólo una minoría (28%) de ellos poseen alguna de las certificaciones profesionales existentes en el campo.



## 4.2 Recomendaciones

Después de analizar los resultados y llegar a unas conclusiones, entendemos conveniente hacer varias recomendaciones, tanto a los profesionales de recursos humanos en Puerto Rico, como a los líderes de la Gerencia de Recursos Humanos capítulo de Puerto Rico. Las mismas se detallan a continuación.

### *4.2.1 Recomendaciones a los Profesionales de Recursos Humanos en Puerto Rico.*

- Desarrollar o fortalecer sus destrezas en las áreas de diseño e implantación de métricas, el diseño organizacional, el diseño de sistemas de compensación y el diseño de sistemas para transmitir y fortalecer la cultura organizacional a través de educación continua.
- Certificarse profesionalmente en áreas relacionadas a recursos humanos.

### *4.2.2 Recomendaciones a los Líderes de la Sociedad para la Gerencia de Recursos Humanos, Capítulo de Puerto Rico*

- Fomentar mayor participación por parte de los socios en las encuestas de la asociación.
- Continuar ofreciendo educación continua a sus socios, especialmente en el área de diseño e implantación de métricas, el diseño organizacional, el diseño de sistemas de

compensación y el diseño de sistemas para transmitir y fortalecer la cultura organizacional.

- Continuar esfuerzos para promover y facilitar la certificación entre los socios.
- Desarrollar un esfuerzo para educar a patronos sobre el valor de la certificación.
- Promover entre éstos agentes motivadores para la obtención de las certificaciones profesionales.

#### *4.2.3 Estudios Futuros*

Para futuras investigaciones relacionadas a este tema se recomienda lo siguiente:

- Utilizar otros medios para el estudio además del cuestionario tales como grupos focales y entrevistas personales para validar la información recibida.
- Ampliar el tipo de población del estudio para incluir a los profesionales de recursos humanos de Puerto Rico que no sean socios de SHRM, para comparar resultados.
- Clasificar el tipo de industria para la cual trabajan los encuestados; si son industrias nativas o industrias nacionales.
- Pedir que se identifique qué otro tipo de certificaciones tienen los profesionales de recursos humanos diferente de la certificación de PHR o SPHR.
- Investigar más sobre aquellas personas que están completando estudios doctorales en Recursos Humanos para determinar si esto los capacita más en el campo.
- Correlacionar los años de experiencia y la educación formal en el campo con el nivel de importancia que las competencias tienen para los profesionales.

## 5 BIBLIOGRAFÍA

Abad, R., 2005. El Poder del Reconocimiento.

[http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/poder\\_reconocimiento.msp](http://www.microsoft.com/spain/empresas/rrhh/poder_reconocimiento.msp)

Alameda, J., 2004. Mercado Laboral, volumen 2

<http://www.ceterisparibus.uprm.edu>

Arearh, 2005. "Outsourcing de Recursos Humanos".

<http://www.arearh.com/actualidad/2005/2609.htm>

Beach, D. S., 1965. Personnel: The management of people at work, New York: Macmillan.

Becker, B. E., Huselid, M.A., Pickus, P.S., y Spratt, M.F. 2005. Human Resources as a source of Shareholder Value: Research and Recommendations. Human Resource Management.

Berstein, I., 1960. Unión growth and structural cycles. In W. Galenson y S. M. Lipset (eds), Labor and Trade Unionism: An interdisciplinary reader. New York: Wiley.

Block, P., 1993. Stewardship: Choosing service over self interest. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Bloomfield, D., 1915. The new profession of handling men. Annals of American Academy, 69, 121-6

Bloomfield, D., 1919. The employment manager: A new profession in American industry. In D. Bloomfield (ed.), Employment Management, 113-17. New York: H. W. Wilson.

Bloomfield, D., 1923. Problems in Personnel Management, New York: H. W. Wilson

Blum, M. L., 1949. Industrial Psychology and its Social Foundations. New York: Harper.

Boettiger, L. A., 1923. Employee Welfare Work: A critical and historical study. New York: Ronald Press

Braverman, H., 1974. Labor and Monopoly Capital. New York: Monthly Review Press.

Bravo, H., 2001. El Supervisor Efectivo en Puerto Rico, Editorial Espuelas, Pp. 13-23

- Burack, E. H., y Smith, R. D., 1982. *Personnel Management: A human resource system approach*, New York: Wiley.
- Butteriss, M., 2000. Reinventando RH: Cambiando los Roles para crear una organización de alto rendimiento, Pp 56-145
- Carnevale, A., Gainer, L. J., y Meltzer, A. S., 1990. *Workplace Basics: The essential skills employers want*. San Francisco: Jossey- Bass.
- Cascio, W. F., 1993. *Academy of Management Executive* 7 (1), 95-104
- Chandler, A. D., 1972. Anthracite coal and the beginnings of the industrial revolution in the United States. *Business History Review*, 46 (2), 141-81
- Chiavenato, I., 1993. *Administración de Recursos Humanos*, Mc Graw Hill, primera edición, Pp. 173-201
- Colón, L.A., 2004. *Tecnología y Desarrollo Económico. El caso de Puerto Rico*.  
[http://ceterisparibus.uprm.edu/articulos/vol1/articulo\\_3.htm](http://ceterisparibus.uprm.edu/articulos/vol1/articulo_3.htm)
- Condori, J.R., 2005. *La Tecnología en Recursos Humanos*.  
<http://www.arearh.com>
- Davis, K., 1957. *Human Relations in Business*. New York: MacGraw-Hill
- Diez, F., 2003. Cambio de Papeles, *Harvard Business Review America latina*, Revista Anticipaciones.
- Dolan, S., Schuler, R.S., y Valle, R., 1999. *La gestión de los Recursos Humanos*, Mc Graw Hill.
- Drucker, P. F., 1977. *People and performance: The best of Peter Drucker on Management*. New York: Harper's College Press.
- Dulebohn, J. H., 1991. *A critical analysis of the theoretical background of workforce 2000*. Unpublished manuscript, Institute of Labor and Industrial Relations, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Eilbirt, H., 1959. The development of personnel management in the United States. *Business History Review*, 33 (5), 345-64
- Ferris, G. R., 1985. Human resource management strategies in declining industries. *Human Resource Management*, 23, 381-94

Fosum, J. A., 1979. Labor Relations: Development, structure, process. Dallas, Tx: Business Publications.

Gaboury, F., 2002. Historia de lucha laboral. Article Peoples's Weekly World Newspaper, 08-17-02

Gilbreth, F. H., 1912. Primer of Scientific Management. New York: Van Nostrand.

Grusky, O. y Miller, G. A., 1981. The Sociology of Organizations. New York: Van Nostrand.

Hempel, P.S. Fall 2004. Preparing the HR Profession for Technology and Information work Journal Human Resource Management, vol 43, 2 & 3, Pp. 163-177

Hosmer, D.W. y Lemeshow, S., 1989. Applied Logistic Regression. New York: Wiley-Interscience Publication

Hoxie, R.F., 1915. Scientific Management and Labor. New York: Appleton Century.

Jacoby, S. M., 1985. Employing Bureaucracy: Manager, unions, and the transformation of work in American industry, 1900-1945. New York. Columbia University Press.

Janger, A. R., 1977. The Personnel Function: Changing objectives and organization. New York: The Conference Board.

Juhász, E., 2003. Construyendo la Puertorriqueñidad: ciudadanía, cultura y nación, FACES – UCV, Pp. 117-146

Junta de Planificación de Puerto Rico, 2005.  
<http://www.dtrh.gobierno.pr>

Kochan, T. A., y Cappelli, P., 1984. The transformation of the industrial relations and personnel function. In P. Osterman (ed.), Internal Labor Markets, 133-62, Cambridge.

Kochan, T. A., Katz, H., y McKersie, B., 1986. The Transformation of American Industrial Relations. New York: Basic Books.

Kochan, T. A., Batt, R., y Dyer, L., 1992. Internacional human resource studies: A framework for future research. In D. Lewin, O. S. Mitchell, y P. D. Sherer (eds.), Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources, 309-37. Madison, WI: Industrial Relations Research Association.

Lescohier, D. D., 1935. working conditions. In J. R. Commons, History of Labor in the United States, 1896-1932, vol 3, 3-385. New York: Macmillan.

Lewin, D., 1991. The contemporary human resource management challenge to industrial relations. In H. C. Katz (ed.), *The future of Industrial Relations: Proceeding of the second bargaining group conference*, 82-99. Ithaca.

LexJuris de Puerto Rico, 2005.

<http://www.lexjuris.com>

Ling, C.C. 1965. *The Management of Personnel Relations: History and origins*. Homewood, Il: Irwin.

Mahoney, T. A., y Deckop, J. R., 1986. Evolution of concept and practice in personnel administration/human resource management. *Journal of Management*, 12, 223-41

Marshall, R., 1992. the future role of government in industrial relations. *Industrial Relations*, 31 (1), 31-49

Mathis, R. L., Jackson, J.H., 2005. *Human Resource Management*. Pp. 1-43  
Meléndez, E. *Política Económica de Puerto Rico*.

Milton, C. R., 1970. *Ethics Expediency in Personnel Management: A critical history of personnel philosophy*. Columbia, SC: University of South Carolina Press.

Moore, W. E., 1951. *Industrial Relations and the Social Order*. New York: Macmillan

Nadworny, M.J., 1955. *Scientific Management and the Unions*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Person, H. S., 1929. The new attitude toward management. In H. S. Person (ed.), *scientific Management in American Industry*. New York: Harper.

Poole, M., 1990. HRM in an international perspective, *International journal of Human Resource Management*, 1 (1), 1-15

Prewitt, L. B., 1982. The emerging field of human resources management. *Personnel Administrator*, 27 (5), 81-7

Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., y Gowing, M.K., Fall 2002. Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices, *Journal Human Resource Management*, Vol. 41, No. 3, Pp. 309-324

Rodríguez, E., 2005. *La gran Preocupación de los Recursos Humanos: Gestionar Talento*.  
<http://www.rhhmagazine.com>

Schuster, J. R., Zingheim, J. K., 1992. *The New Pay*. New York: Lexington.

Sisson, K., 1990. Introducing the Human Resource Management journal, Human Resource Management journal, 1 (1), 1-11

Slicher, S. H., 1919. The Turnover of Factory Labor. New York: Appleton.

Taylor, F. W., 1911. Shop Management. New York: Harper

Taylor, F. W., 1947. Principles of Scientific Management. New York: Harper

Tead, O., y Metcalf, H. C., 1920. Personnel Administration: Its principles and practice. New York: McGraw-Hill. The National Association of Employment Managers (1919). The National Association of Employment Manager organizes for service, Personnel, 1 (1), 1-2

The National Association of Employment Managers. 1919. The National Association of Employment Manager organizes for service, Personnel, 1 (1), 1-2

The New Republic., 1918. the rise of a new profession, The New Republic, 15 (186), 102-3

Thompson, C. B., 1914. Scientific Management Cambridge, MA: Harvard University Press

Ulrich, D., Conner, J. 1993-1994. "Human Resource Roles: Creating Value, Not Rhetoric", Journal Human Resource planning, Pp 38-49

Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A.K., y Lake, D.G., winter 1995. Human Resource Competencies: An Empirical Assessment, Journal Human Resource Management, vol 34, number 4, Pp. 473-495

Ulrich, D. 1996. A Competency Model for Human Resource Professionals, Report Center for Human Resources Management.  
[http://71.4.192.38/.../c9956a8c4d2d6b7e85256886007eb444/\\$FILE/96-04--A+Competency+Model.pdf](http://71.4.192.38/.../c9956a8c4d2d6b7e85256886007eb444/$FILE/96-04--A+Competency+Model.pdf)

Ulrich, D. Fall 1997. Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results, Journal Human Resource Management, Vol. 36, No. 3, Pp. 303-320

Ulrich, D., 1998. Human Resource Champions. Harvard Business School, Boston, M.A.

Ulrich, D. February 1998. New Mandate for Human Resources, Article Human Resources Management. Harvard Business Review.  
<http://www.hbsp.harvard.edu/products/hbr/janfeb98/98111.html>

Ulrich, D., Smallwood, N., 2004. Aprovechar las Capacidades, Business School Publishing Corporation. Pp.14-22

Ulrich, D., Brockbank, W., 2005. The HR Valve Proposition, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts. Pp. 1, 95, 121, 199, 221, 265

U.S. Bureau of Labor Statistic. 1919. Welfare work for employees in industrial establishments in the United States. Bulletin No. 250, 119-23

Viteles, M. S., 1932. Industrial Psychology. New York: Norton

Weiers, R.M., 2005. Introduction to Business Statistics, Fifth Edition, Pp 350

Wera, E., 1921. Human Engineering. New York: Appleton.

Yoder, D., 1938. Personnel and Labor Relations. New York: Prentice Hall.



## 6 APÉNDICE

### 6.1 Cuestionario del Estudio

<p><b>TRANSFORMACION DE LA PROFESIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN PUERTO RICO: RETOS Y COMPETENCIAS NECESARIAS</b></p>
--

La profesión de Recursos Humanos ha sufrido una transformación sustancial en los últimos tiempos en cuanto a sus roles administrativos, operacionales y estratégicos.

Al contestar este cuestionario contribuirá al desarrollo de mi tesis de Maestría en la que intereso medir cuán preparados están los practicantes de Recursos Humanos para hacer frente a los retos y oportunidades que esta transformación presenta.

Como estudiante de Estudios Graduados de Administración de Empresas del Recinto Universitario de Mayagüez, agradezco la participación y colaboración en el desarrollo de ésta.

Marjorie Valdéz Díaz

#### ENCUESTA

Deseo hacer énfasis en que sus respuestas a este cuestionario se mantendrán confidenciales y sólo serán usadas para informar resultados globales.

## EXPERIENCIA PROFESIONAL

---

1. ¿Qué puesto ocupa en la Organización? \_\_\_\_\_
  
2. ¿Desde que se vinculó a la Compañía en la que labora actualmente, se ha desempeñado siempre en el área de Recursos Humanos?  
\_\_\_\_\_ Sí  
\_\_\_\_\_ No ¿En que otras áreas ha laborado? Especifique \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  
3. ¿Cuánto tiempo ha estado en esta Compañía?
  - Menos de 2 años
  - Desde 2 hasta menos de 4 años
  - Desde 4 hasta menos de 6 años
  - Desde 6 hasta menos de 8 años
  - Desde 8 hasta menos de 10 años
  - Más de 10 años
  
4. ¿Cuánto tiempo lleva en la profesión de Recursos Humanos?
  - Menos de 2 años
  - Desde 2 hasta menos de 4 años
  - Desde 4 hasta menos de 6 años
  - Desde 6 hasta menos de 8 años
  - Desde 8 hasta menos de 10 años
  - Más de 10 años
  
5. ¿Qué posición ocupa la persona a quién usted se reporta?  
\_\_\_\_\_
  
6. ¿Cuántos empleados tiene a su cargo?

- Menos de 10
- 10- 20
- 21 - 30
- 31 - 40
- 41 - 50
- 50 -100
- Más de 100

### **CUERPO DE CONOCIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS**

---

Se ha identificado un cuerpo de conocimiento específico que define las competencias que debe poseer el profesional de este campo.

Las siguientes preguntas hacen referencia al cuerpo de conocimiento de Recursos Humanos.

7. Utilizando la siguiente escala, indique **cuán importante** es ejercer cada una de las competencias que se indican en su posición.

Escala:

- 4: Muy importante
- 3: Importante
- 2: Neutral
- 1: Poco importante
- 0: Nada importante

	Muy importante <b>4</b>	Importante <b>3</b>	Neutral <b>2</b>	Poco importante <b>1</b>	Nada importante <b>0</b>
<b>I. Conocimiento del Negocio en cuanto a:</b>					
A. Ambiente interno de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Ambiente externo de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>II. Funciones de Recursos Humanos</b>					
A. Planificación Estratégica de RH.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Diseño e implantación de métricas de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Evaluación del desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Comunicación interna, escrita o verbal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Reclutamiento y Selección del Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. Programas de desarrollo que facilitan los cambios en la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. Diseño organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H. Diseño de sistemas de compensación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>III. Diseña sistemas para transmitir y fortalecer la Cultura Organizacional</b>					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>IV. Manejo del cambio</b>					
A. Facilitar las relaciones interpersonales y solución de problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Ser visionario, estratégico y proactivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>V. Credibilidad Profesional</b>					
A. Demuestra una alta integridad, ganar respeto y confianza al alcanzar resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Contribuye a las decisiones del negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Con respecto a las mismas competencias, indique **cuánto dominio** considera que usted tiene al presente de cada una de ellas.

Utilice la siguiente escala:

- 4: Completo
- 3: Suficiente
- 2: Regular
- 1: Escaso
- 0: Ninguno

	Completo Dominio <b>4</b>	Suficiente <b>3</b>	Regular <b>2</b>	Escaso <b>1</b>	Ningún Dominio <b>0</b>
<b>I. Conocimiento del Negocio en cuanto a:</b>					
A. Ambiente interno de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
B. Ambiente externo de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>II. Funciones de Recursos Humanos</b>					
A. Planificación Estratégica de RH.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Diseño e implantación de métricas de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Evaluación del desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Comunicación interna, escrita o verbal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Reclutamiento y Selección del Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. Programas de desarrollo que facilitan los cambios en la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. Diseño organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H. Diseño de sistemas de compensación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>III. Diseña sistemas para transmitir y fortalecer la Cultura Organizacional</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>IV. Manejo del cambio</b>					
A. Facilitar las relaciones interpersonales y solución de problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Ser visionario, estratégico y proactivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>V. Credibilidad Profesional</b>					
A. Demuestra una alta integridad, ganar respeto y confianza al alcanzar resultados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Contribuye a las decisiones del negocio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## ESTUDIOS FORMALES

---

### GRADOS UNIVERSITARIOS OBTENIDOS

9. Indique el nivel de educación formal más alto alcanzado. (Marque sólo uno.)

- Grado asociado.
  - Título del grado\_\_\_\_\_
  - Fecha que lo obtuvo\_\_\_\_\_
- Estudios universitarios sin completar grado
- Bachillerato. Título del grado\_\_\_\_\_ Fecha que lo obtuvo\_\_\_\_\_
- Algunos cursos a nivel de maestría
- Maestría. Título del grado\_\_\_\_\_ Fecha que lo obtuvo\_\_\_\_\_
- Algunos cursos a nivel de doctorado
- Doctorado. Título del grado\_\_\_\_\_ Fecha que lo obtuvo\_\_\_\_\_
- Otros, especifique\_\_\_\_\_

10. Los estudios realizados fueron:

- Antes de comenzar a trabajar en RH.
- Mientras trabajaba en la profesión de RH.

11. ¿Qué impacto ha tenido la preparación académica en su vida profesional?

- Mucho
  - Regular
  - Poco
  - Nada
  - Explique\_\_\_\_\_
-

## **EDUCACIÓN CONTINUA**

12. ¿Participa usted de educación continua como parte de su desarrollo profesional?

- Sí
- No, si su respuesta es negativa por favor pase a la pregunta 16.

13. ¿Qué tipo de educación continua ha recibido? (Puede marcar más de una)

- Seminarios
- Cursos Cortos
- Certificados, Especifique\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- Otros, Especifique\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

14. La Educación continua que ha obtenido ha sido por

- Motivación propia
- Me lo requirieron

15. Nombre de las Instituciones o Asociaciones de las que ha recibido educación continua \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **CERTIFICACIONES PROFESIONALES**

16. ¿Está usted Certificado profesionalmente en áreas relacionadas a Recursos Humanos (RH)

- Sí
- No, Si su respuesta es negativa por favor pase a la pregunta 19

17. Indique cuál es su certificación en Recursos Humanos (Puede marcar más de una).

- Professional in Human Resources (PHR)
- Senior Professional in Human Resources (SPHR)
- Global Professional in Human Resources (GPHR)

Otra, especifique \_\_\_\_\_

18. ¿Qué impacto ha tenido en su desempeño el estar certificado?

\_\_\_Mucho \_\_\_Alguno \_\_\_Regular \_\_\_Poco \_\_\_Ninguno

19. ¿Cuánta pertinencia tiene para usted el estar certificado?

\_\_\_Mucha \_\_\_Alguna \_\_\_Regular \_\_\_Poca \_\_\_Ninguna

20. ¿Cuánto valor le añade a la práctica de la profesión el estar certificado?

\_\_\_Mucho \_\_\_Alguno \_\_\_Regular \_\_\_Poco \_\_\_Ninguno

## DATOS DEMOGRAFICOS

---

### Estos datos serán utilizados sólo para análisis estadísticos

Marque con una X la alternativa que corresponda.

21. Edad

\_\_\_18-28 \_\_\_29-39 \_\_\_40-50 \_\_\_51-61 \_\_\_62 ó más

22. Género

Masculino

Femenino

23. ¿Indique el nombre del pueblo, según el área geográfica donde se encuentra la organización para la cuál trabaja?

Norte Pueblo: \_\_\_\_\_

Sur Pueblo: \_\_\_\_\_

Oeste Pueblo: \_\_\_\_\_

Este Pueblo: \_\_\_\_\_

Metro Pueblo: \_\_\_\_\_

24. Tipo de Organización

Manufactura

Servicio

Gobierno

Mercantil



- Banca/Servicio
- Ventas
- Otros, especifique\_\_\_\_\_

25. Tamaño de la Organización

- Menos de 100 empleados
- 100-250 empleados
- 251-500 empleados
- 501 – 800 empleados
- 801 o más

**¡Muchas gracias por su participación!**

## 6.2 Carta de Confidencialidad

Universidad de Puerto Rico  
Recinto Universitario de Mayagüez  
Colegio de Administración de Empresas

Enero de 2006

Profesionales de Recursos Humanos

Marta Colón de Toro, SPHR  
Catedrática

### ***INVESTIGACIÓN SOBRE LA TRANSFORMACIÓN DE LA PROFESIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN PUERTO RICO: RETOS Y COMPETENCIAS NECESARIAS***

Como Catedrática del Colegio de Administración de Empresas del Recinto Universitario de Mayagüez y Presidenta del Comité de Tesis de la estudiante graduada Marjorie Valdéz Díaz, solicito su colaboración participando de la investigación que estamos haciendo sobre la Transformación de la Profesión de los Recursos Humanos en Puerto Rico. Este es un estudio científico que requiere de un análisis profundo, el cual nos va a dar una luz sobre la situación de nuestra profesión en la actualidad. El tiempo para contestar el cuestionario es de aproximadamente veinte (20) minutos.

Su participación es **libre y voluntaria**. Al contestar el cuestionario damos por hecho que **está aceptando** su participación en el estudio. Si en cualquier momento desea dar por terminada la realización del cuestionario puede hacerlo. Los cuestionarios serán **anónimos**, es decir, ninguna persona –incluyendo la investigadora- conocerá la identidad de quienes respondan. La información, por lo tanto también es **confidencial y no son identificables los participantes**. Los cuestionarios contestados serán guardados bajo llave en la oficina de la investigadora.

De considerar la posibilidad de hacer una presentación de los hallazgos o un foro científico, de ninguna manera la identificación de los participantes se podrá conocer ya que los cuestionarios son anónimos.

Los profesionales de Recursos Humanos a los cuáles se les va a suministrar los cuestionarios, son a los que entren a la página de la Asociación para la Gerencia de Recursos Humanos en Puerto Rico, ya que éste va a ser colocado on-line, y a los que asistan a las reuniones que realizan las regionales.

Si usted interesa recibir información acerca de los resultados del estudio, puede comunicarse con esta servidora al teléfono 787-265-3801 o a través de correo electrónico, [colon-m@rigel.uprm.edu](mailto:colon-m@rigel.uprm.edu).

También puede comunicarse con Marjorie Valdéz Díaz, estudiante graduada de Administración de Empresas, a través del 787-460-8802. Su dirección electrónica es [marjorievaldez@yahoo.es](mailto:marjorievaldez@yahoo.es)

Agradecemos su consideración a este asunto.

VoBo. Dra. Yolanda Ruiz, Decana Asociada de Investigaciones y Asuntos Graduados  
Colegio de Administración de Empresas, UPR- Mayagüez

## 6.3 Estudio Previo de Certificación

### Trasfondo

#### Asamblea Socios 2003

- Moción propuesta: “Requerir Certificación para ocupar posiciones de Liderazgo en SHRM en Puerto Rico.”
- El Concilio Estatal recoge propuesta y se compromete a estudiarla.

#### Asamblea Socios 2004

- El concilio Estatal informa resultados del estudio de la moción propuesta en la asamblea 2003
- No recomienda la aprobación de la moción debido a que solo un 14% de los miembros están Certificados, (10% SPHR, 4% PHR) y siendo posiciones voluntarias eso desalentaría a participar en el liderazgo.
- Moción propuesta: investigar el porqué de esa realidad.

- Se aprueba la moción de la profesora Marta Colón de Toro a ampliar el estudio realizado para identificar las razones de porqué el porcentaje de profesionales certificados es tan bajo, añadir las tasas de aprobación y cuál ha sido el interés de los profesionales en los pasados años por obtener la certificación y finalmente las razones de porqué no aprueban el examen

#### Principios 2005

- El Comité Estatal encomienda a Marta Colón llevar a cabo la moción aprobada en la asamblea del 2004, quién con la estudiante graduada Marjorie Valdez UPR – Mayagüez, proceden a diseñar la encuesta.
- Esta se somete para aprobación del Concilio Estatal y el Comité Ejecutivo.
- SHRM contrata a futuro-E (Pedro Hernández) para digitalizar la encuesta.

# Metodología de la Encuesta

El instrumento contenía toda la información específica necesaria para explorar si la Certificación en los profesionales de Recursos Humanos, es un determinante para el desarrollo de su profesión y establecer las causas por las cuales los profesionales están o no certificados.

La empresa encargada de colocarla en línea para que los socios pudieran acceder a ella, fue, Futuro-e.com quién presentó unos resultados generales. La encuesta estuvo disponible en línea por espacio de dos meses aproximadamente. Agradecemos la colaboración del señor Pedro Hernández quien proporcionó los datos crudos para poder ser analizados en una hoja electrónica de cálculo (Microsoft Excel para Windows XP, Home Edition) y permitirnos la creación de gráficas que ilustrasen las comparaciones y la veracidad de los resultados.

La tabulación e interpretación de los datos estuvieron a cargo de Marta Colón y Marjorie Valdez, quienes resaltaron los puntos más relevantes e importantes para la investigación.

Los resultados del estudio se segmentaron en tres áreas para poder definir mejor la situación de la certificación en los profesionales de Recursos Humanos (RH) en Puerto Rico:

- Datos de la Organización
- Referente a la Certificación
- Datos Demográficos

La información de los resultados fue sometida al Concilio Estatal y al Comité Ejecutivo.

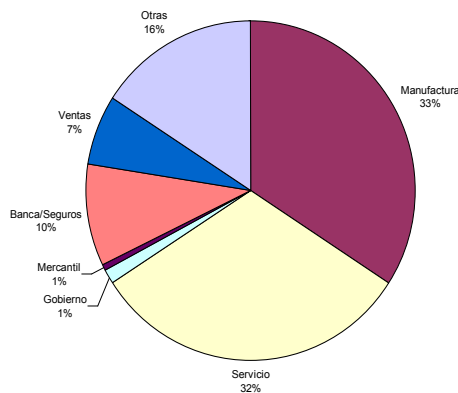
# Datos de la Organización:

Las preguntas de la 1 a la 9 están dirigidas directamente con la organización.

## 1. *Cuál es el nombre de la Organización para la cual trabaja actualmente?*

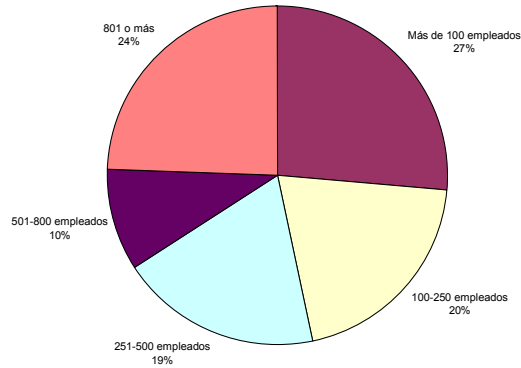
La encuesta fue realizada para los profesionales de la Sociedad de Recursos Humanos capítulo de Puerto Rico, mostrando en los resultados 152 empresas, y siendo las más representativas; Pfizer Phamaceuticals con un 4%, SUAGM con un 3%, Bristol-Myres con 3%, las demás Organizaciones tenían un dos y uno por ciento (ver lista en apéndice).

## 2. *Tipo de Organización?*



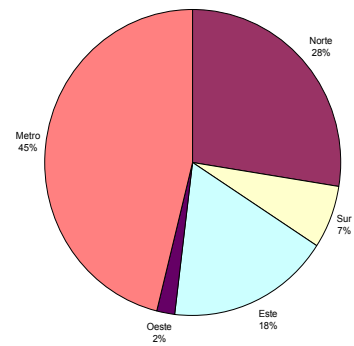
El 34% de las personas que contestaron la encuesta trabajan en una empresa de manufatura, el 32% en compañías de servicio, 1% en el gobierno, 1% en el área mercantil, en la Banca/seguros un 10%, en ventas 7% y en otros tipos un 16%.

### 3. Tamaño de la Organización?



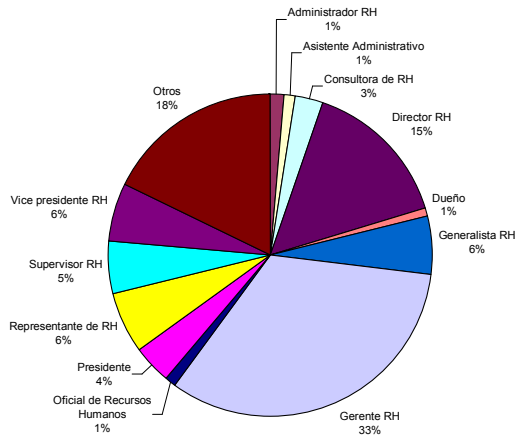
El 26% de los encuestados laboran en Organizaciones que cuentan con menos de 100 empleados y curiosamente le sigue con un 24% las empresas con más de 801 empleados. 20% las que tienen entre 100 y 250 empleados, 19% entre 251 y 500 y 10% las empresas que cuentan con un rango de empleados entre 501 y 800.

### 4. Área Geográfica?



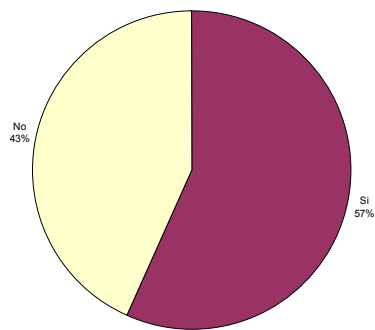
Cómo era de esperar, ya que el grueso de las empresas se encuentra en el área metro, el 46% contestaron que trabajan en esta área, el 28% en el área norte, el 18% en el este, 7% en el sur y un 2% en el área oeste.

5. Posición que ocupa en la Organización?



El 27% de los encuestados ocupan el cargo de Gerente RH, El 12% Director de RH, el 6% trabaja como Generalista de RH, el 5% de Representante de Recursos Humanos, el 3% de Presidentes de la compañía, el 3% de Consultor en RH y el resto de los encuestados tienen diferentes cargos siendo un uno y dos por ciento.

6. Desde que se vinculo a la compañía ha desempeñado el mismo cargo?

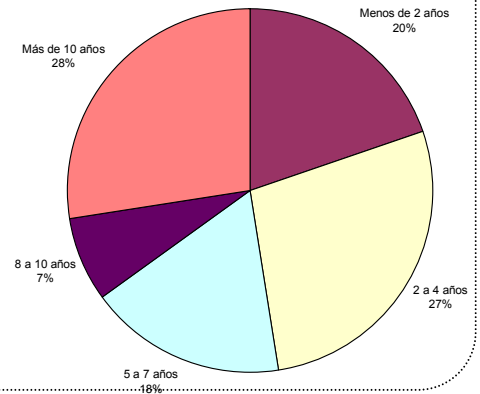


El 57% de las personas informo que desde que entro a trabajar a la Organización, desempeña el mismo cargo, y el otro 43 % ha desempeñado otros cargos.



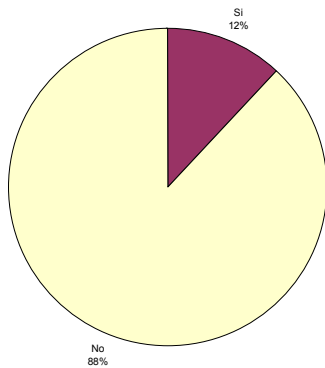
**8. Cuánto tiempo lleva trabajando en la Compañía actual?**

El 28% comentó tener más de 10 años en la compañía, 28% de 2 a 4 años, 20% menos de 2 años, el 18% de 5 a 7 años y por último el 7% de 8 a 10 años de estar trabajando en la misma organización.



**9. Tiene conocimiento de alguna organización que exija tener certificación al personal de RH?**

El 88% de las personas encuestadas contestó no tener conocimiento de que alguna organización tenga como requisito para seleccionar a su personal en RH poseer la certificación en RH., y el 12% dice haber visto algunos anuncios en los periódicos, en empresas internacionales y compañías farmacéuticas como Eli Lilly, Pfizer, IPR

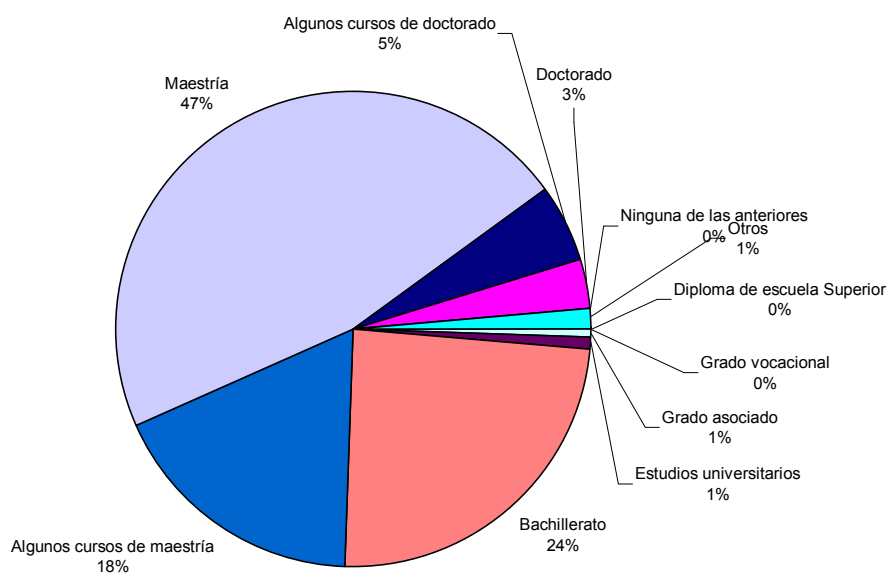


## Referente a la Certificación:

Las preguntas 10 y 11 están dirigidas a la preparación académica de las personas encuestadas. Las preguntas de la 12 a la 27 son referentes a la certificación específicamente.

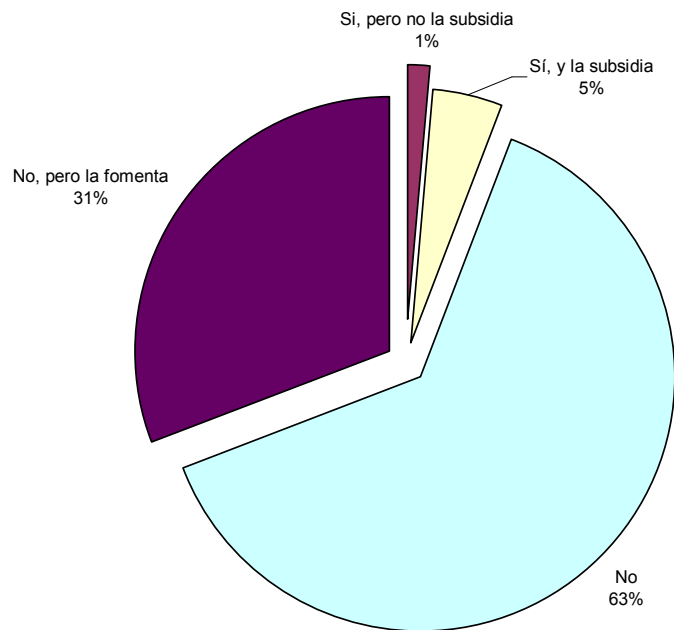
10. Indique el nivel de educación más alto alcanzado:

El 47% de las personas indicaron que el nivel de educación más alto alcanzado es de Maestría, el 24% Bachillerato, un 18% algunos cursos de maestría, 1% otros, 5% algunos cursos de doctorado, un 3% doctorado, 1% grado asociado y un 1% Estudios Universitarios

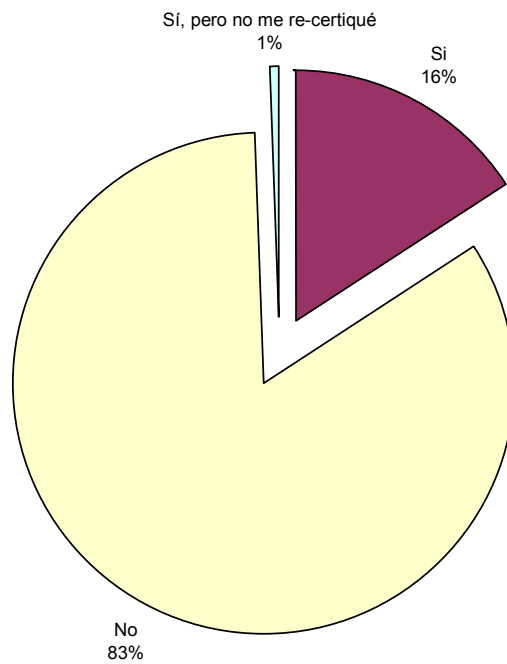


11. La Organización para la cuál trabaja, ¿le ha requerido Certificación?

El 63% de las personas encuestado contesto que la organización donde trabaja no le ha requerido la certificación en RH. el 31% No, pero la fomenta, 5% si, y la subsidia y un 1% Sí, pero no la subsidia.



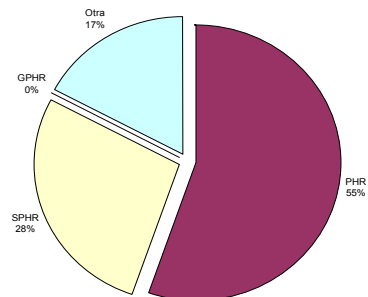
12. ¿Está usted Certificado en el campo de Recursos Humanos por HRCI ( Human Resources Certification Institute de SHRM) ?



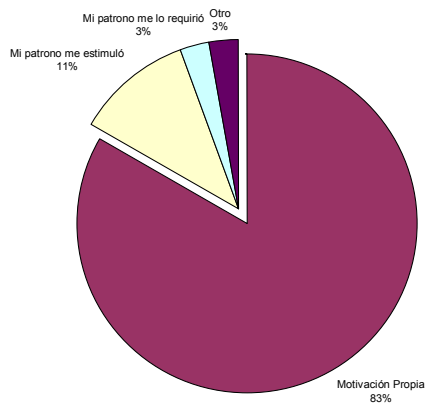
El 84% de las personas encuestadas contestó que no se encuentra certificado, el 16% Sí esta certificada y un 1% contestó que está certificada pero que no se re-certificó.

Un 55% esta certificado como PHR, un 28% SPHR, un 0% como GPHR y con otras certificaciones está un 17%.

13. Indique cuál es su Certificación

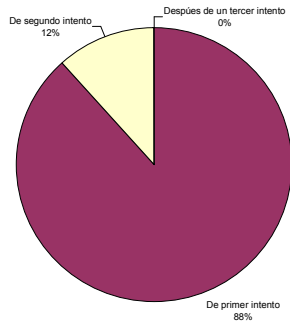


14. Qué le motivó a certificarse?



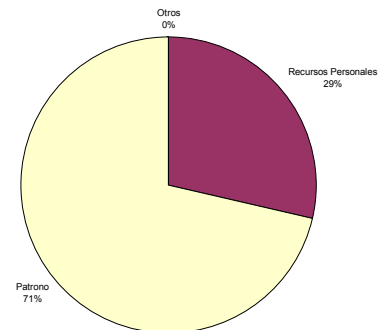
Motivación propia un 83%, Por parte del patrono 11%, por requerimiento del patrono 3% y por otros motivos 3%.

15. Cuando tomo el examen lo aprobó?



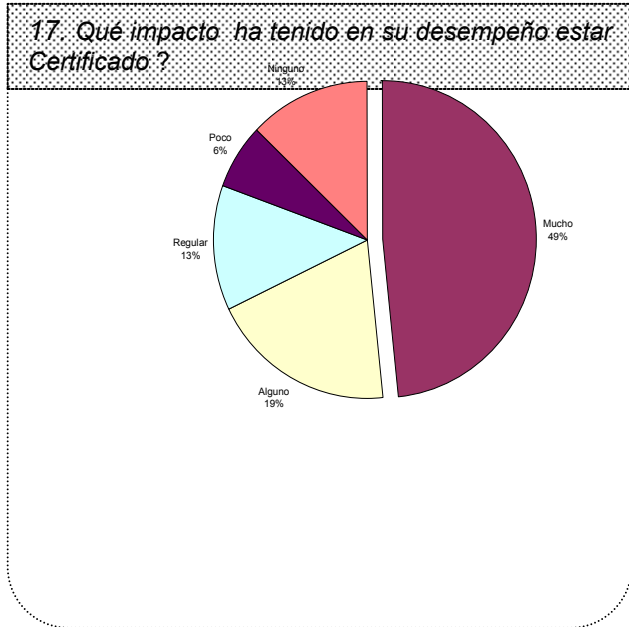
Cuando tomaron el examen los participantes de la encuesta contestaron que de primer intento lo aprobó un 88%, de segundo intento un 12%.

16. ¿Quién cubrió el costo del examen?



El costo del examen fue cubierto un 71% por parte del patrono y con recursos personales un 29%.

Un 48% contesto tener mucho impacto en su desempeño profesional, 19% algún impacto, 13% regular impacto o ninguno y 6% contesto que ha tenido muy poco impacto.

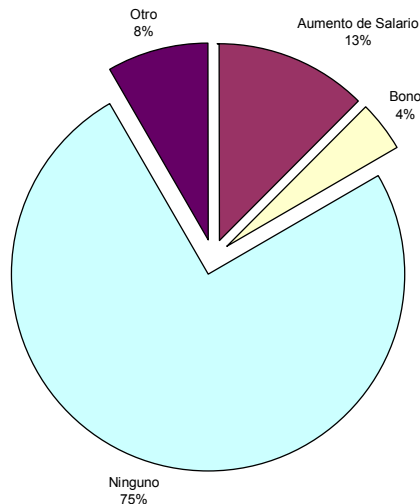


El 34% de las personas contesto que se le han presentado muchas oportunidades de empleo desde que están certificadas, pero de igual manera otro 34% dice que no ha tenido ninguna oportunidad a raíz de la certificación, el 22% que algunas oportunidades, el 6% pocas y un 3% que han sido regulares.



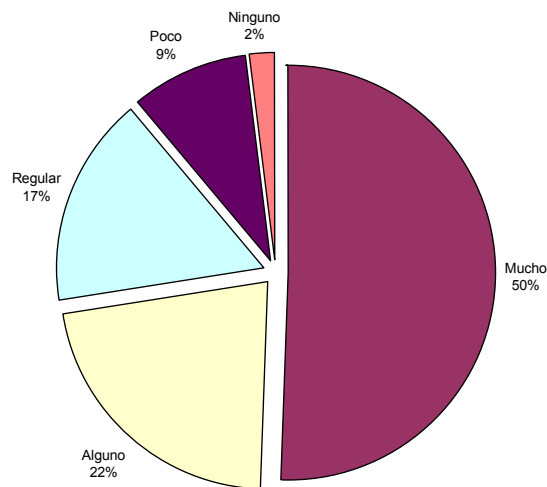
**19. Cuál ha sido el impacto que ha tenido en su salario el estar certificado?**

El 73% dice no haber tenido ningún impacto en su salario el hecho de estar Certificado, un 15% muestra haber tenido aumento en su salario, otro 9% haber recibido otros beneficios que no eran en su salario y un 3% haber recibido un bono por parte del patrono.



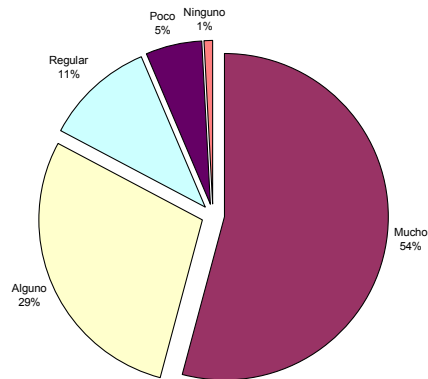
**20. Cuán pertinente considera usted que es la Certificación?**

Un 50% considera que es muy pertinente que los profesionales de RH se encuentren certificados, un 22% considera pertinente, el 17 % le da regular importancia, un 9% lo considera poco pertinente, y un 2% nada pertinente



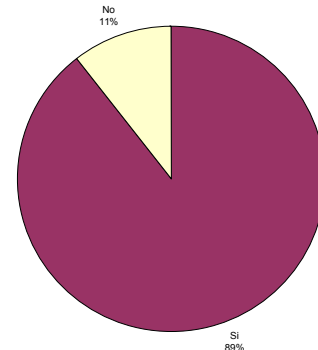


21. *Añade valor a la practica de la profesión?*



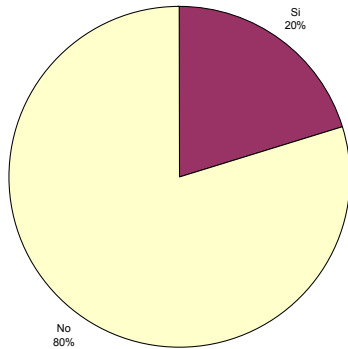
Para 54% de las personas añade mucho valor a la práctica profesional, el 29% considera que le añade algún valor, para el 11% no le representa mucho valor, el 5% considera que tiene muy poco valor para la profesión y 1% que no tiene ningún valor.

22. *Considera que deberían existir incentivos de parte de los patronos para certificarse?*



El 89% de los profesionales de RH considera que deberían existir incentivos por parte de los patronos para que las personas se certificaran y un 11% considera que los incentivos no es una razón para que los profesionales de RH se certifiquen.

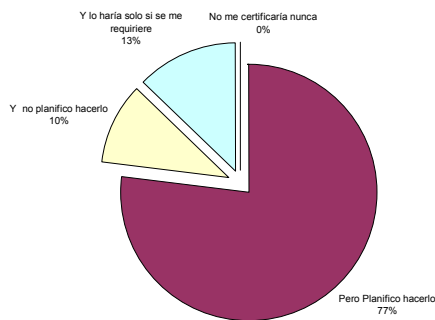
23. La Certificación es voluntaria. ¿Vislumbramos que pueda establecerse por ley en obligatoria?



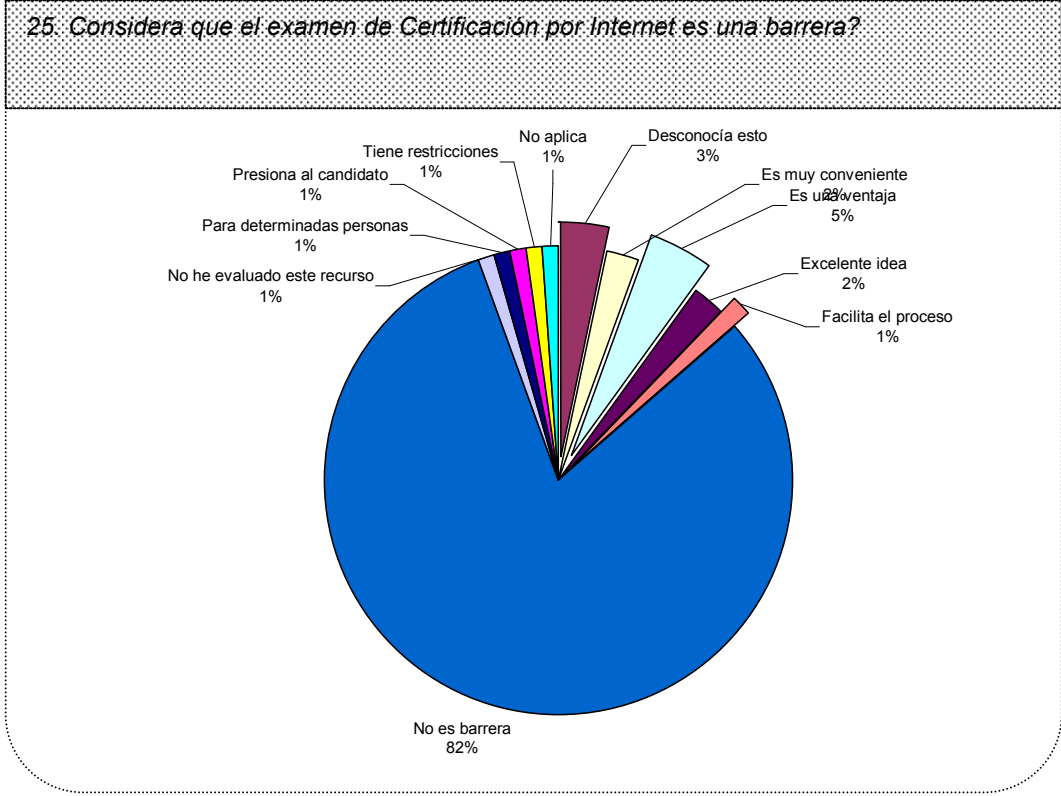
considera que si puede llegar a ser obligatorio el estar certificado para ejercer la profesión de RH

El 80% de los profesionales que contestaron la encuesta no vislumbran que la certificación se pueda establecer por ley en carácter obligatorio, y un 20%

24. Por ahora no estoy certificado.

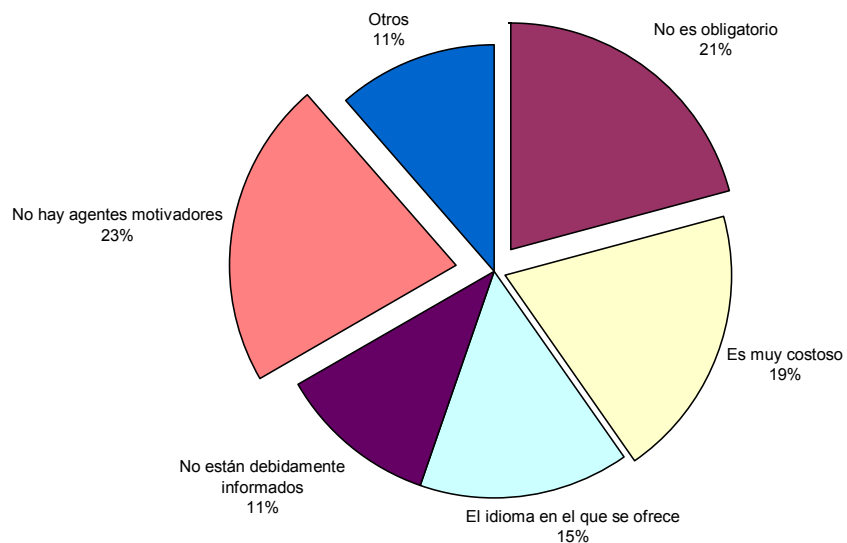


El 77% de las personas contestaron que por ahora no están certificadas, pero que planean hacerlo, un 13% lo haría si se lo requirieran, el 10% no planifica certificarse.



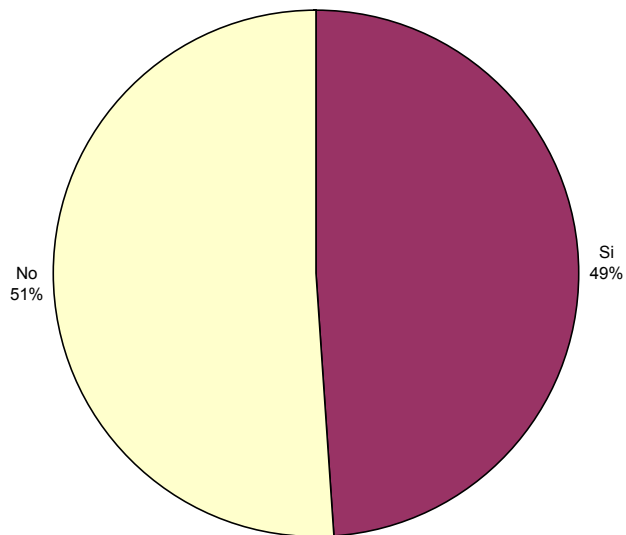
El 81% de los encuestados encuentra que realizar el examen por Internet no es una barrera, el 4% desconocían que se estuviera ofreciendo por este sistema, un 1% piensa que presiona al candidato, un 1% considera que tiene restricciones y el resto de los participantes comentó ser una excelente idea, una ventaja, que de esta manera se facilita el proceso.

26. Cuáles son las razones más significativas por la que los profesionales de RH no están Certificados?



El 22% opina que no hay agentes motivadores por parte de los patronos para que los socios de SHRM se certifiquen, el 21% dice que es porque no es obligatorio, el 19% por ser muy costoso, el 15% considera que el estar en inglés el examen es una de las razones más significativas, el 11% considera el hecho de que no están debidamente informados.

27. Cree usted que la Certificación (PHR/SPHR) debe ser requisito para ocupar puestos directivos en SHRM capítulo de Puerto Rico?



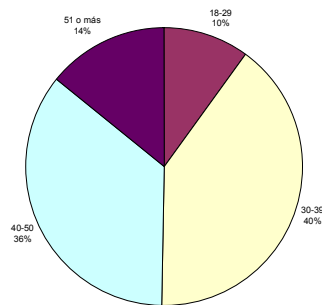
El 51% considera que no es requisito estar certificado para ocupar puestos directivos y un 49% opina que sí debe ser requisito indispensable.

# Datos Demográficos:

Las preguntas 28, 29 y 30 son datos que serán utilizados para análisis estadístico únicamente.

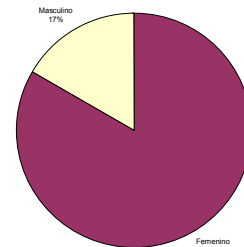
## 28. Edad

El 40% de las personas encuestadas se encuentra entre 29 y 39 años el otro 36% se encuentra en edades que oscilan entre 40 y 50 años, el 10% edades entre 18 a 29 años y el 14% restante en personas de 50 años y más.



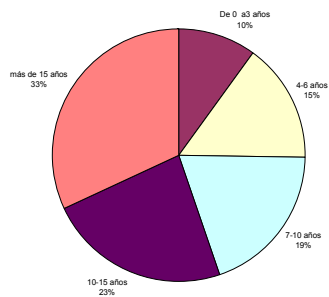
## 29. Género

El 83% fueron mujeres y el 17% de los encuestados fueron hombres. Debido al alto índice de participación de las mujeres, también se encontró que el 83% de ellas esta certificada y el 4% en el caso de los hombres.



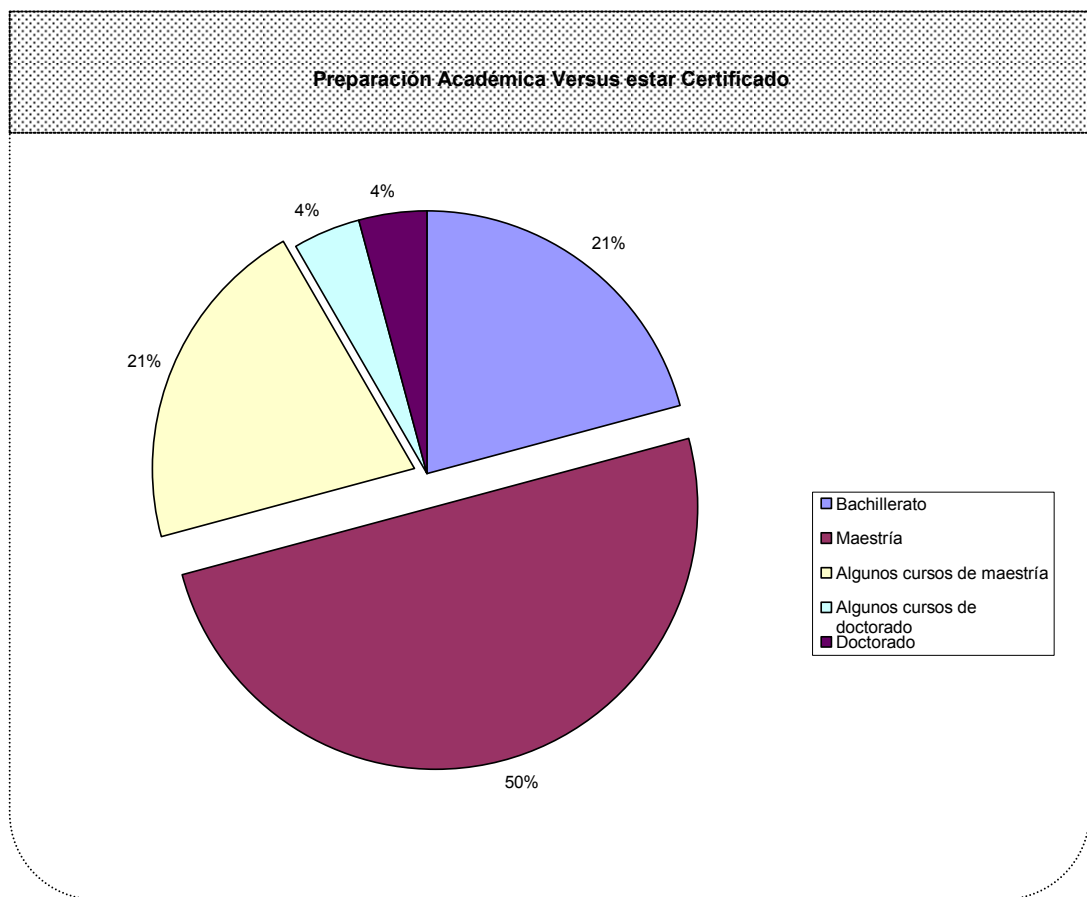
## 30. Años en la profesión de RH.

El 32% de las personas llevan más de 15 años en la profesión de RH, el 23% se encuentra entre los 10-15 años, el 19% entre los 7-10 años, el 15% entre los 4-6 años y un 10% de cero a 3 años



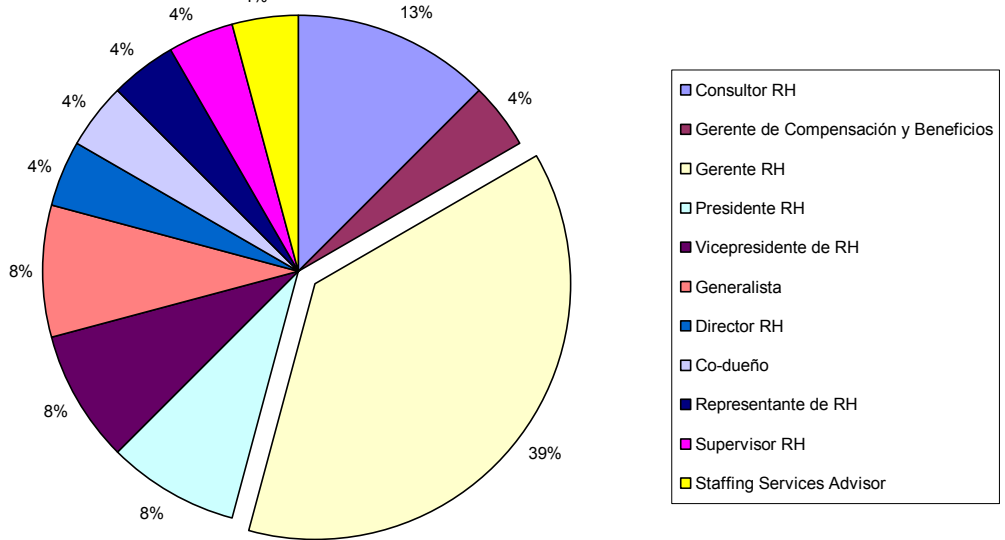
# Datos Relevantes:

Se hizo una comparación entre los 24 personas que contestaron en la encuesta que están certificados versus su preparación académica y el cargo en la organización para la cuál trabajan actualmente, encontrando que; el 50% de las personas tienen maestría, el 21% algunos cursos de maestría, otro 21% bachillerato, un 4% doctorado y el otro 4 % restante algunos cursos de maestría.



En la comparación de encontrarse certificado y el cargo que ocupa en la Organización observamos que el 38% contestaron ser Gerentes de RH, 13% consultor de RH, con 8% encontramos los cargos de presidente de RH, Vicepresidente de RH y Generalista de RH. Con un 4% encontramos director de RH, Representante de RH, Supervisor de RH, Staffing Service Advisor y co-dueño de la Organización.

Certificación Versus Cargo que ocupa en la Organización en la cual trabaja





# Recomendaciones

- ❖ Continuar esfuerzos para promover y facilitar la certificación entre los socios
- ❖ Esfuerzo concertado para educar a patronos sobre valor de la certificación
- ❖ Proponer agentes motivadores
- ❖ Promover la educación Continuada, para mantenerse al día en el campo de RH
- ❖ Solicitar análisis de tasas de aprobación del examen entre hispanos
- ❖ Fomentar mayor participación por parte de los socios en las encuestas de la asociación
- ❖ Patrocinar activamente para que los empleados se certifiquen, ya que día a día deben ser más competitivos.

## 6.4 Cuestionario del Estudio con las Respuestas Reagrupadas

### EXPERIENCIA PROFESIONAL

---

3. ¿Cuánto tiempo ha estado en esta Compañía?

- Menos de 2 años hasta menos de 4 años
- Desde 4 hasta menos de 8 años
- Más de 8 años

4. ¿Cuánto tiempo lleva en la profesión de Recursos Humanos?

- Menos de 2 años hasta menos de 4 años
- Desde 4 hasta menos de 8 años
- Más de 8 años

6. ¿Cuántos empleados tiene a su cargo?

- Menos de 10
- 10- 100
- Más de 100

### ESTUDIOS FORMALES

---

#### GRADOS UNIVERSITARIOS OBTENIDOS

9. Indique el nivel de educación formal más alto alcanzado. (Marque sólo uno.)

- Bachillerato.
- Algunos cursos a nivel de maestría y maestría.
- Algunos cursos a nivel de doctorado y doctorado.

## CERTIFICACIONES PROFESIONALES

23. ¿Está usted Certificado profesionalmente en áreas relacionadas a Recursos Humanos (RH)

- Sí
- No, Si su respuesta es negativa por favor pase a la pregunta 19

## DATOS DEMOGRAFICOS

---

### Estos datos serán utilizados sólo para análisis estadísticos

Marque con una X la alternativa que corresponda.

24. Edad

\_\_\_\_ 18-28    \_\_\_\_ 29-39    \_\_\_\_ 40-50    \_\_\_\_ 51-61    \_\_\_\_ 62 ó más

25. Género

- Masculino
- Femenino

23. ¿Indique el nombre del pueblo, según el área geográfica donde se encuentra la organización para la cuál trabaja?

- Norte
- Sur y Oeste
- Este y Metro

26. Tipo de Organización

- Manufactura
- Servicio
- Otros (gobierno, mercantil, banca)

27. Tamaño de la Organización

- Menos de 100 empleados
- 100-500 empleados
- 501 o más

**¡Muchas gracias por su participación!**

## 6.5 Análisis estadístico de Minitab

03/03/2007 7:43:04

### Ordinal Logistic Regression: I- Métricas versus Tiempo, Exp. Profes., ...

Link Function: Logit

Response Information

Variable	Value	Count
I- Métricas	1	14
	2	12
	3	1
	Total	27

\* NOTE \* 27 cases were used

\* NOTE \* 13 cases contained missing values

Logistic Regression Table

Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds Ratio	95% CI	
						Lower	Upper
Const(1)	-1.19057	5.20708	-0.23	0.819			
Const(2)	2.92577	5.45676	0.54	0.592			
Tiempo	-1.36743	0.693288	-1.97	0.049	0.25	0.07	0.99
Exp. Profes.	-0.969805	0.725464	-1.34	0.181	0.38	0.09	1.57
Empl. a su cargo	2.03421	1.23681	1.64	0.100	7.65	0.68	86.35
Educación	-2.28224	1.27974	-1.78	0.075	0.10	0.01	1.25
Género	0.793109	1.16014	0.68	0.494	2.21	0.23	21.48
Zona Geográfica	0.168596	0.577183	0.29	0.770	1.18	0.38	3.67
T de Org.	-0.835728	0.908446	-0.92	0.358	0.43	0.07	2.57
Tam Org.	1.99714	0.995795	2.01	0.045	7.37	1.05	51.88
Certificación	1.56113	1.35825	1.15	0.250	4.76	0.33	68.26

Log-Likelihood = -16.226

Test that all slopes are zero: G = 11.991, DF = 9, P-Value = 0.214

Goodness-of-Fit Tests

Method	Chi-Square	DF	P
Pearson	75.9738	43	0.001
Deviance	32.4528	43	0.880

Measures of Association:

(Between the Response Variable and Predicted Probabilities)

Pairs	Number	Percent	Summary Measures	
Concordant	166	85.6	Somers' D	0.72
Discordant	26	13.4	Goodman-Kruskal Gamma	0.73
Ties	2	1.0	Kendall's Tau-a	0.40
Total	194	100.0		

### Ordinal Logistic Regression: I- Com In versus Tiempo, Exp. Profes., ...

Link Function: Logit

#### Response Information

Variable	Value	Count
I- Com In	1	25
	2	1
	3	1
	Total	27

\* NOTE \* 27 cases were used

\* NOTE \* 13 cases contained missing values

#### Logistic Regression Table

Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds Ratio	95% CI Lower
Upper						
Const(1)	-46.3595	58968.0	-0.00	0.999		
Const(2)	-12.9477	58847.2	-0.00	1.000		
Tiempo	-29.1963	11801.7	-0.00	0.998	0.00	0.00
*						
Exp. Profes.	-68.1144	6216.04	-0.01	0.991	0.00	0.00
*						
Empl. a su cargo	27.9732	13086.8	0.00	0.998	1.40797E+12	0.00
*						
Educación	-13.9283	18538.2	-0.00	0.999	0.00	0.00
*						
Género	142.627	17711.8	0.01	0.994	8.75266E+61	0.00
*						
Zona Geográfica	14.4351	15382.4	0.00	0.999	1858199.97	0.00
*						
T de Org.	-0.852190	25717.8	-0.00	1.000	0.43	0.00
*						
Tam Org.	71.9800	14758.3	0.00	0.996	1.82179E+31	0.00
*						
Certificación	-56.4243	29417.3	-0.00	0.998	0.00	0.00
*						

Log-Likelihood = -0.000

Test that all slopes are zero:  $G = 17.031$ ,  $DF = 9$ ,  $P\text{-Value} = 0.048$

Goodness-of-Fit Tests

Method	Chi-Square	DF	P
Pearson	0.0000002	43	1.000
Deviance	0.0000004	43	1.000

Measures of Association:

(Between the Response Variable and Predicted Probabilities)

Pairs	Number	Percent	Summary Measures
Concordant	51	100.0	Somers' D 1.00
Discordant	0	0.0	Goodman-Kruskal Gamma 1.00
Ties	0	0.0	Kendall's Tau-a 0.15
Total	51	100.0	

**Ordinal Logistic Regression: I- Recl/Sele versus Tiempo, Exp. Profes., ...**

Link Function: Logit

Response Information

Variable	Value	Count
I- Recl/Selec	1	21
	2	5
	3	1
Total		27

\* NOTE \* 27 cases were used  
 \* NOTE \* 13 cases contained missing values

Logistic Regression Table

Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds Ratio	95% CI	
						Lower	Upper
Const(1)	4.93560	6.09801	0.81	0.418			
Const(2)	7.32883	6.20569	1.18	0.238			
Tiempo	0.309437	0.667592	0.46	0.643	1.36	0.37	5.04
Exp. Profes.	1.38206	0.849132	1.63	0.104	3.98	0.75	21.04
Empl. a su cargo	0.154450	1.32681	0.12	0.907	1.17	0.09	15.72
Educación	-0.0699752	1.33145	-0.05	0.958	0.93	0.07	12.68

Género	-0.624212	1.36274	-0.46	0.647	0.54	0.04	7.74
Zona Geográfica	-1.01133	0.944828	-1.07	0.284	0.36	0.06	2.32
T de Org.	-0.345423	1.13614	-0.30	0.761	0.71	0.08	6.56
Tam Org.	-1.14455	0.946274	-1.21	0.226	0.32	0.05	2.03
Certificación	-0.163773	1.53326	-0.11	0.915	0.85	0.04	17.14

Log-Likelihood = -13.322

Test that all slopes are zero: G = 7.366, DF = 9, P-Value = 0.599

#### Goodness-of-Fit Tests

Method	Chi-Square	DF	P
Pearson	52.8846	43	0.144
Deviance	26.6448	43	0.976

#### Measures of Association:

(Between the Response Variable and Predicted Probabilities)

Pairs	Number	Percent	Summary Measures
Concordant	108	82.4	Somers' D 0.65
Discordant	23	17.6	Goodman-Kruskal Gamma 0.65
Ties	0	0.0	Kendall's Tau-a 0.24
Total	131	100.0	

### Ordinal Logistic Regression: I- Prog Dllo versus Tiempo, Exp. Profes., ...

Link Function: Logit

#### Response Information

Variable	Value	Count
I- Prog Dllo	1	14
	2	12
	3	1
	Total	27

\* NOTE \* 27 cases were used

\* NOTE \* 13 cases contained missing values

Logistic Regression Table



Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds Ratio	95% CI	
						Lower	Upper
Const(1)	-1511.88	41742.0	-0.04	0.971			
Const(2)	-792.301	28697.4	-0.03	0.978			
Tiempo	-184.499	11535.0	-0.02	0.987	0.00	0.00	
*							
Exp. Profes.	273.346	12455.7	0.02	0.982	5.15992E+118	0.00	
*							
Empl. a su cargo	196.003	21534.5	0.01	0.993	1.32725E+85	0.00	
*							
Educación	-122.309	11238.3	-0.01	0.991	0.00	0.00	
*							
Género	29.3224	1338.82	0.02	0.983	5.42674E+12	0.00	
*							
Zona Geográfica	-141.651	11219.8	-0.01	0.990	0.00	0.00	
*							
T de Org.	66.3868	10790.1	0.01	0.995	6.78303E+28	0.00	
*							
Tam Org.	291.533	12568.3	0.02	0.981	4.08308E+126	0.00	
*							
Certificación	394.348	14969.3	0.03	0.979	1.83220E+171	0.00	
*							

Log-Likelihood = -0.000

Test that all slopes are zero: G = 44.444, DF = 9, P-Value = 0.000

#### Goodness-of-Fit Tests

Method	Chi-Square	DF	P
Pearson	0.0000030	43	1.000
Deviance	0.0000061	43	1.000

#### Measures of Association:

(Between the Response Variable and Predicted Probabilities)

Pairs	Number	Percent	Summary Measures
Concordant	194	100.0	Somers' D 1.00
Discordant	0	0.0	Goodman-Kruskal Gamma 1.00
Ties	0	0.0	Kendall's Tau-a 0.55
Total	194	100.0	

## Ordinal Logistic Regression: I- Diseño Or versus Tiempo, Exp. Profes., ...

Link Function: Logit

### Response Information

Variable	Value	Count
I- Diseño Org	1	9
	2	14
	3	3
	4	1
Total		27

\* NOTE \* 27 cases were used  
 \* NOTE \* 13 cases contained missing values

### Logistic Regression Table

Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds Ratio	95% CI	
						Lower	Upper
Const(1)	-12.3061	5.91436	-2.08	0.037			
Const(2)	-8.11261	5.56791	-1.46	0.145			
Const(3)	-6.48392	5.60071	-1.16	0.247			
Tiempo	-0.974412	0.664975	-1.47	0.143	0.38	0.10	1.39
Exp. Profes.	0.813388	0.659594	1.23	0.218	2.26	0.62	8.22
<b>Empl. a su cargo</b>	<b>3.57217</b>	<b>1.48302</b>	<b>2.41</b>	<b>0.016</b>	35.59	1.95	651.25
Educación	-0.795159	1.08003	-0.74	0.462	0.45	0.05	3.75
Género	1.58657	1.17428	1.35	0.177	4.89	0.49	48.82
Zona Geográfica	-1.46245	0.748094	-1.95	0.051	0.23	0.05	1.00
T de Org.	0.512427	0.923224	0.56	0.579	1.67	0.27	10.20
Tam Org.	1.36414	0.852681	1.60	0.110	3.91	0.74	20.81
Certificación	2.79079	1.47184	1.90	0.058	16.29	0.91	291.66

Log-Likelihood = -19.503

Test that all slopes are zero: G = 18.934, DF = 9, P-Value = 0.026

### Goodness-of-Fit Tests

Method	Chi-Square	DF	P
Pearson	613.859	69	0.000
Deviance	39.006	69	0.999

### Measures of Association:

(Between the Response Variable and Predicted Probabilities)

Pairs	Number	Percent	Summary Measures
Concordant	192	86.9	Somers' D 0.74

Discordant	29	13.1	Goodman-Kruskal Gamma	0.74
Ties	0	0.0	Kendall's Tau-a	0.46
Total	221	100.0		

### Ordinal Logistic Regression: I- Diseño Co versus Tiempo, Exp. Profes., ...

Link Function: Logit

#### Response Information

Variable	Value	Count
I- Diseño Comp	1	12
	2	10
	3	2
	4	1
Total		25

\* NOTE \* 25 cases were used

\* NOTE \* 15 cases contained missing values

#### Logistic Regression Table

Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds Ratio	95% CI	
						Lower	Upper
Const(1)	-4.67105	5.19700	-0.90	0.369			
Const(2)	-0.683484	5.10028	-0.13	0.893			
Const(3)	0.966090	5.18844	0.19	0.852			
Tiempo	0.843552	0.709689	1.19	0.235	2.32	0.58	9.34
Exp. Profes.	-1.13706	0.765719	-1.48	0.138	0.32	0.07	1.44
<b>Empl. a su cargo</b>	<b>3.87047</b>	<b>1.46960</b>	<b>2.63</b>	<b>0.008</b>	<b>47.96</b>	<b>2.69</b>	<b>854.82</b>
Educación	0.906726	0.994910	0.91	0.362	2.48	0.35	17.40
Género	2.73336	1.41310	1.93	0.053	15.38	0.96	245.44
Zona Geográfica	-1.12225	0.851921	-1.32	0.188	0.33	0.06	1.73
T de Org.	-0.736610	1.01207	-0.73	0.467	0.48	0.07	3.48
Tam Org.	0.539885	0.720818	0.75	0.454	1.72	0.42	7.05
Certificación	-1.72546	1.68104	-1.03	0.305	0.18	0.01	4.80

Log-Likelihood = -17.300

Test that all slopes are zero: G = 17.883, DF = 9, P-Value = 0.037

#### Goodness-of-Fit Tests

Method	Chi-Square	DF	P
--------	------------	----	---

Pearson	37.5549	63	0.995
Deviance	34.5992	63	0.999

Measures of Association:  
(Between the Response Variable and Predicted Probabilities)

Pairs	Number	Percent	Summary Measures
Concordant	163	86.7	Somers' D 0.73
Discordant	25	13.3	Goodman-Kruskal Gamma 0.73
Ties	0	0.0	Kendall's Tau-a 0.46
Total	188	100.0	

### Ordinal Logistic Regression: I- Contrib D versus Tiempo, Exp. Profes., ...

Link Function: Logit

Response Information

Variable	Value	Count
I- Contrib Decs Neg	1	19
	2	6
	3	2
	Total	27

\* NOTE \* 27 cases were used  
\* NOTE \* 13 cases contained missing values

Logistic Regression Table

Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds Ratio	95% CI	
						Lower	Upper
Const(1)	11.1838	7.15862	1.56	0.118			
Const(2)	13.5153	7.33433	1.84	0.065			
Tiempo	0.645797	0.831869	0.78	0.438	1.91	0.37	9.74
Exp. Profes.	-1.36536	0.957484	-1.43	0.154	0.26	0.04	1.67
Empl. a su cargo	2.80647	1.50382	1.87	0.062	16.55	0.87	315.43
Educación	-0.0509358	1.12318	-0.05	0.964	0.95	0.11	8.59
Género	0.891171	1.39636	0.64	0.523	2.44	0.16	37.64
Zona Geográfica	0.589056	0.820605	0.72	0.473	1.80	0.36	9.00
T de Org.	-0.960321	1.02533	-0.94	0.349	0.38	0.05	2.86
Tam Org.	-1.66588	1.20292	-1.38	0.166	0.19	0.02	2.00
<b>Certificación</b>	<b>-5.16257</b>	<b>2.56973</b>	<b>-2.01</b>	<b>0.045</b>	0.01	0.00	0.88

Log-Likelihood = -14.905

Test that all slopes are zero: G = 12.002, DF = 9, P-Value = 0.213

Goodness-of-Fit Tests

Method	Chi-Square	DF	P
Pearson	32.1352	43	0.888
Deviance	29.8103	43	0.937

Measures of Association:

(Between the Response Variable and Predicted Probabilities)

Pairs	Number	Percent	Summary Measures	
Concordant	136	82.9	Somers' D	0.66
Discordant	28	17.1	Goodman-Kruskal Gamma	0.66
Ties	0	0.0	Kendall's Tau-a	0.31
Total	164	100.0		

**Ordinal Logistic Regression: D- Amb Int versus Tiempo, Exp. Profes., ...**

Link Function: Logit

Response Information

Variable	Value	Count
D- Amb Int	1	17
	2	9
	3	1
Total		27

\* NOTE \* 27 cases were used

\* NOTE \* 13 cases contained missing values

Logistic Regression Table

Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds Ratio	95% CI	
						Lower	Upper
Const(1)	-1.93137	4.67969	-0.41	0.680			
Const(2)	1.39231	4.67417	0.30	0.766			
Tiempo	-0.499178	0.584058	-0.85	0.393	0.61	0.19	1.91
Exp. Profes.	-0.572562	0.600196	-0.95	0.340	0.56	0.17	1.83

Empl. a su cargo	0.653966	0.954251	0.69	0.493	1.92	0.30	12.48
Educación	0.503867	1.00728	0.50	0.617	1.66	0.23	11.92
Género	0.549703	1.15782	0.47	0.635	1.73	0.18	16.76
Zona Geográfica	1.40733	0.678630	2.07	0.038	4.09	1.08	15.45
T de Org.	0.549804	0.816805	0.67	0.501	1.73	0.35	8.59
Tam Org.	0.0554890	0.685467	0.08	0.935	1.06	0.28	4.05
Certificación	-1.37089	1.39964	-0.98	0.327	0.25	0.02	3.94

Log-Likelihood = -18.157

Test that all slopes are zero: G = 5.782, DF = 9, P-Value = 0.762

#### Goodness-of-Fit Tests

Method	Chi-Square	DF	P
Pearson	41.7111	43	0.527
Deviance	36.3139	43	0.755

#### Measures of Association:

(Between the Response Variable and Predicted Probabilities)

Pairs	Number	Percent	Summary Measures
Concordant	129	72.1	Somers' D 0.44
Discordant	50	27.9	Goodman-Kruskal Gamma 0.44
Ties	0	0.0	Kendall's Tau-a 0.23
Total	179	100.0	

### Ordinal Logistic Regression: D- Amb Ext versus Tiempo, Exp. Profes., ...

Link Function: Logit

#### Response Information

Variable	Value	Count
D- Amb Ext	1	7
	2	18
	3	2
Total		27

\* NOTE \* 27 cases were used

\* NOTE \* 13 cases contained missing values

Logistic Regression Table

Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds Ratio	95% CI	
						Lower	Upper
Const(1)	-7.24183	4.94669	-1.46	0.143			
Const(2)	-2.66834	4.72461	-0.56	0.572			
Tiempo	0.250505	0.589226	0.43	0.671	1.28	0.40	4.08
Exp. Profes.	-0.403821	0.643125	-0.63	0.530	0.67	0.19	2.36
<b>Empl. a su cargo</b>	<b>2.33393</b>	<b>1.08755</b>	<b>2.15</b>	<b>0.032</b>	10.32	1.22	86.97
Educación	-0.465145	1.02377	-0.45	0.650	0.63	0.08	4.67
Género	1.82368	1.22814	1.48	0.138	6.19	0.56	68.77
Zona Geográfica	0.584821	0.626600	0.93	0.351	1.79	0.53	6.13
T de Org.	0.462619	0.879336	0.53	0.599	1.59	0.28	8.90
Tam Org.	0.434172	0.693472	0.63	0.531	1.54	0.40	6.01
Certificación	-1.37629	1.34533	-1.02	0.306	0.25	0.02	3.53

Log-Likelihood = -17.202

Test that all slopes are zero: G = 9.501, DF = 9, P-Value = 0.392

Goodness-of-Fit Tests

Method	Chi-Square	DF	P
Pearson	76.8758	43	0.001
Deviance	34.4050	43	0.822

Measures of Association:

(Between the Response Variable and Predicted Probabilities)

Pairs	Number	Percent	Summary Measures
Concordant	137	77.8	Somers' D 0.56
Discordant	38	21.6	Goodman-Kruskal Gamma 0.57
Ties	1	0.6	Kendall's Tau-a 0.28
Total	176	100.0	

**Ordinal Logistic Regression: D- Plan Est versus Tiempo, Exp. Profes., ...**

Link Function: Logit

Response Information

Variable	Value	Count
D- Plan Est	1	14
	2	7
	3	5
	4	1
	Total	27

\* NOTE \* 27 cases were used

\* NOTE \* 13 cases contained missing values

#### Logistic Regression Table

Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds Ratio	95% CI	
						Lower	Upper
Const(1)	-4.49773	4.52314	-0.99	0.320			
Const(2)	-2.48634	4.45862	-0.56	0.577			
Const(3)	0.0146033	4.46724	0.00	0.997			
Tiempo	-1.12066	0.587829	-1.91	0.057	0.33	0.10	1.03
Exp. Profes.	0.792121	0.640923	1.24	0.216	2.21	0.63	7.75
Empl. a su cargo	1.20740	1.05565	1.14	0.253	3.34	0.42	26.48
Educación	0.620787	1.05471	0.59	0.556	1.86	0.24	14.70
Género	1.30405	1.10530	1.18	0.238	3.68	0.42	32.15
Zona Geográfica	1.53603	0.671529	2.29	0.022	4.65	1.25	17.33
T de Org.	1.44969	0.864287	1.68	0.093	4.26	0.78	23.19
Tam Org.	-1.42094	0.819816	-1.73	0.083	0.24	0.05	1.20
Certificación	-1.63745	1.37871	-1.19	0.235	0.19	0.01	2.90

Log-Likelihood = -21.616

Test that all slopes are zero: G = 17.513, DF = 9, P-Value = 0.041

#### Goodness-of-Fit Tests

Method	Chi-Square	DF	P
Pearson	47.9757	69	0.975
Deviance	43.2315	69	0.994

#### Measures of Association:

(Between the Response Variable and Predicted Probabilities)

Pairs	Number	Percent	Summary Measures
Concordant	194	84.7	Somers' D 0.69
Discordant	35	15.3	Goodman-Kruskal Gamma 0.69
Ties	0	0.0	Kendall's Tau-a 0.45
Total	229	100.0	



## Ordinal Logistic Regression: D- Métricas versus Tiempo, Exp. Profes., ...

Link Function: Logit

### Response Information

Variable	Value	Count
D- Métricas	1	8
	2	13
	3	5
	4	1
Total		27

\* NOTE \* 27 cases were used

\* NOTE \* 13 cases contained missing values

### Logistic Regression Table

Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds Ratio	95% CI	
						Lower	Upper
Const(1)	-14.3852	5.69207	-2.53	0.011			
Const(2)	-10.7148	5.36201	-2.00	0.046			
Const(3)	-7.97723	5.28701	-1.51	0.131			
Tiempo	-0.104724	0.558334	-0.19	0.851	0.90	0.30	2.69
Exp. Profes.	0.520513	0.582510	0.89	0.372	1.68	0.54	5.27
Empl. a su cargo	3.60162	1.34276	2.68	0.007	36.66	2.64	509.50
Educación	0.154889	0.985279	0.16	0.875	1.17	0.17	8.05
Género	2.54922	1.21909	2.09	0.037	12.80	1.17	139.58
Zona Geográfica	0.902675	0.600820	1.50	0.133	2.47	0.76	8.01
T de Org.	0.710347	0.806697	0.88	0.379	2.03	0.42	9.89
Tam Org.	0.0182458	0.755368	0.02	0.981	1.02	0.23	4.48
Certificación	-0.552993	1.28802	-0.43	0.668	0.58	0.05	7.18

Log-Likelihood = -20.366

Test that all slopes are zero: G = 21.188, DF = 9, P-Value = 0.012

### Goodness-of-Fit Tests

Method	Chi-Square	DF	P
Pearson	56.6234	69	0.857
Deviance	40.7327	69	0.997

### Measures of Association:

(Between the Response Variable and Predicted Probabilities)

Pairs            Number    Percent    Summary Measures

Concordant	202	86.0	Somers' D	0.73
Discordant	31	13.2	Goodman-Kruskal Gamma	0.73
Ties	2	0.9	Kendall's Tau-a	0.49
Total	235	100.0		

### Ordinal Logistic Regression: D- Eval Des versus Tiempo, Exp. Profes., ...

Link Function: Logit

#### Response Information

Variable	Value	Count
D- Eval Des	1	15
	2	11
	3	1
	Total	27

\* NOTE \* 27 cases were used

\* NOTE \* 13 cases contained missing values

#### Logistic Regression Table

Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds Ratio	95% CI	
						Lower	Upper
Const(1)	-6.11717	5.54950	-1.10	0.270			
Const(2)	-2.23712	5.43062	-0.41	0.680			
Tiempo	-0.560008	0.654790	-0.86	0.392	0.57	0.16	2.06
Exp. Profes.	0.363961	0.605079	0.60	0.548	1.44	0.44	4.71
Empl. a su cargo	2.02889	1.32458	1.53	0.126	7.61	0.57	102.01
Educación	1.95361	1.23846	1.58	0.115	7.05	0.62	79.92
Género	0.434287	1.26190	0.34	0.731	1.54	0.13	18.31
Zona Geográfica	1.17910	0.729100	1.62	0.106	3.25	0.78	13.57
T de Org.	1.11033	0.931181	1.19	0.233	3.04	0.49	18.83
Tam Org.	0.0266217	0.786190	0.03	0.973	1.03	0.22	4.79
Certificación	-2.68996	1.82686	-1.47	0.141	0.07	0.00	2.44

Log-Likelihood = -15.736

Test that all slopes are zero: G = 12.509, DF = 9, P-Value = 0.186

#### Goodness-of-Fit Tests

Method	Chi-Square	DF	P
Pearson	40.4994	43	0.580

Deviance 31.4711 43 0.904

Measures of Association:

(Between the Response Variable and Predicted Probabilities)

Pairs	Number	Percent	Summary Measures	
Concordant	160	83.8	Somers' D	0.69
Discordant	28	14.7	Goodman-Kruskal Gamma	0.70
Ties	3	1.6	Kendall's Tau-a	0.38
Total	191	100.0		

**Ordinal Logistic Regression: D- Recl/Sele versus Tiempo, Exp. Profes., ...**

Link Function: Logit

Response Information

Variable	Value	Count
D- Recl/Selec	1	23
	2	2
	3	2
	Total	27

\* NOTE \* 27 cases were used  
 \* NOTE \* 13 cases contained missing values

Logistic Regression Table

Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds Ratio	95% CI Lower
Upper						
Const(1)	-86.5495	154854	-0.00	1.000		
Const(2)	-52.8789	154806	-0.00	1.000		
Tiempo	-19.4271	16139.5	-0.00	0.999	0.00	0.00
*						
Exp. Profes.	98.3724	17461.6	0.01	0.996	5.27938E+42	0.00
*						
Empl. a su cargo	-21.5308	65133.4	-0.00	1.000	0.00	0.00
*						
Educación	-162.843	50294.7	-0.00	0.997	0.00	0.00
*						

Género	101.638	11053.9	0.01	0.993	1.38323E+44	0.00
*						
Zona Geográfica	36.0998	16205.2	0.00	0.998	4.76378E+15	0.00
*						
T de Org.	67.1910	4711.28	0.01	0.989	1.51599E+29	0.00
*						
Tam Org.	3.00719	18370.6	0.00	1.000	20.23	0.00
*						
Certificación	-37.5524	20332.9	-0.00	0.999	0.00	0.00
*						

Log-Likelihood = -0.000

Test that all slopes are zero: G = 28.197, DF = 9, P-Value = 0.001

#### Goodness-of-Fit Tests

Method	Chi-Square	DF	P
Pearson	0.0000004	43	1.000
Deviance	0.0000007	43	1.000

#### Measures of Association:

(Between the Response Variable and Predicted Probabilities)

Pairs	Number	Percent	Summary Measures
Concordant	96	100.0	Somers' D 1.00
Discordant	0	0.0	Goodman-Kruskal Gamma 1.00
Ties	0	0.0	Kendall's Tau-a 0.27
Total	96	100.0	

### Ordinal Logistic Regression: D- Prog Dllo versus Tiempo, Exp. Profes., ...

Link Function: Logit

#### Response Information

Variable	Value	Count
D- Prog Dllo	1	12
	2	9
	3	4
	4	2

Total 27

\* NOTE \* 27 cases were used  
\* NOTE \* 13 cases contained missing values

Logistic Regression Table

Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds	95% CI	
					Ratio	Lower	Upper
Const(1)	-9.74763	4.55740	-2.14	0.032			
Const(2)	-7.74189	4.39075	-1.76	0.078			
Const(3)	-6.11068	4.34854	-1.41	0.160			
Tiempo	0.126463	0.488691	0.26	0.796	1.13	0.44	2.96
Exp. Profes.	0.397384	0.528877	0.75	0.452	1.49	0.53	4.20
Empl. a su cargo	0.775365	0.850822	0.91	0.362	2.17	0.41	11.51
Educación	-0.0385447	0.870166	-0.04	0.965	0.96	0.17	5.30
Género	1.90505	1.04743	1.82	0.069	6.72	0.86	52.35
Zona Geográfica	0.903029	0.534424	1.69	0.091	2.47	0.87	7.03
T de Org.	1.00312	0.745450	1.35	0.178	2.73	0.63	11.75
Tam Org.	0.483996	0.620855	0.78	0.436	1.62	0.48	5.48
Certificación	-0.636066	1.14178	-0.56	0.577	0.53	0.06	4.96

Log-Likelihood = -27.774

Test that all slopes are zero: G = 9.376, DF = 9, P-Value = 0.403

Goodness-of-Fit Tests

Method	Chi-Square	DF	P
Pearson	65.1339	69	0.610
Deviance	55.5488	69	0.879

Measures of Association:

(Between the Response Variable and Predicted Probabilities)

Pairs	Number	Percent	Summary Measures
Concordant	183	75.6	Somers' D 0.52
Discordant	58	24.0	Goodman-Kruskal Gamma 0.52
Ties	1	0.4	Kendall's Tau-a 0.36
Total	242	100.0	

**Ordinal Logistic Regression: D- Diseño Or versus Tiempo, Exp. Profes., ...**

Link Function: Logit

Response Information

Variable	Value	Count
D- Diseño Org	1	8
	2	10
	3	5
	4	4
Total		27

\* NOTE \* 27 cases were used  
 \* NOTE \* 13 cases contained missing values

Logistic Regression Table

Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds Ratio	95% CI	
						Lower	Upper
Const(1)	-10.3230	4.45685	-2.32	0.021			
Const(2)	-8.12502	4.28185	-1.90	0.058			
Const(3)	-6.67070	4.21448	-1.58	0.113			
Tiempo	0.337900	0.488323	0.69	0.489	1.40	0.54	3.65
Exp. Profes.	0.410208	0.526855	0.78	0.436	1.51	0.54	4.23
Empl. a su cargo	1.75967	0.874947	2.01	0.044	5.81	1.05	32.28
Educación	0.112441	0.857042	0.13	0.896	1.12	0.21	6.00
Género	1.87872	1.01590	1.85	0.064	6.55	0.89	47.94
Zona Geográfica	0.785017	0.522708	1.50	0.133	2.19	0.79	6.11
T de Org.	0.754101	0.725654	1.04	0.299	2.13	0.51	8.81
Tam Org.	-0.147227	0.612455	-0.24	0.810	0.86	0.26	2.87
Certificación	-0.679092	1.10453	-0.61	0.539	0.51	0.06	4.42

Log-Likelihood = -29.275

Test that all slopes are zero: G = 12.919, DF = 9, P-Value = 0.166

Goodness-of-Fit Tests

Method	Chi-Square	DF	P
Pearson	82.5601	69	0.127
Deviance	58.5491	69	0.811

Measures of Association:

(Between the Response Variable and Predicted Probabilities)

Pairs	Number	Percent	Summary Measures
Concordant	198	75.6	Somers' D 0.52
Discordant	63	24.0	Goodman-Kruskal Gamma 0.52
Ties	1	0.4	Kendall's Tau-a 0.38
Total	262	100.0	

### Ordinal Logistic Regression: D- Diseño Co versus Tiempo, Exp. Profes., ...

Link Function: Logit

#### Response Information

Variable	Value	Count
D- Diseño Comp	1	8
	2	7
	3	7
	4	2
	5	3
Total		27

\* NOTE \* 27 cases were used

\* NOTE \* 13 cases contained missing values

#### Logistic Regression Table

Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds Ratio	95% CI	
						Lower	Upper
Const(1)	-12.2694	4.78158	-2.57	0.010			
Const(2)	-10.2039	4.57972	-2.23	0.026			
Const(3)	-8.03451	4.40824	-1.82	0.068			
Const(4)	-7.25803	4.38746	-1.65	0.098			
Tiempo	0.294082	0.521136	0.56	0.573	1.34	0.48	3.73
Exp. Profes.	-0.345043	0.561352	-0.61	0.539	0.71	0.24	2.13
Empl. a su cargo	2.69830	0.970316	2.78	0.005	14.85	2.22	99.50
Educación	0.551060	0.866416	0.64	0.525	1.74	0.32	9.48
Género	3.18336	1.18452	2.69	0.007	24.13	2.37	245.92
Zona Geográfica	0.734231	0.538689	1.36	0.173	2.08	0.72	5.99
T de Org.	1.55159	0.793744	1.95	0.051	4.72	1.00	22.36
Tam Org.	0.694070	0.624499	1.11	0.266	2.00	0.59	6.81
Certificación	-2.92971	1.38022	-2.12	0.034	0.05	0.00	0.80

Log-Likelihood = -29.328

Test that all slopes are zero: G = 22.198, DF = 9, P-Value = 0.008

#### Goodness-of-Fit Tests

Method	Chi-Square	DF	P
Pearson	88.3688	95	0.672
Deviance	58.6562	95	0.999

Measures of Association:

(Between the Response Variable and Predicted Probabilities)

Pairs	Number	Percent	Summary Measures	
Concordant	232	83.8	Somers' D	0.68
Discordant	45	16.2	Goodman-Kruskal Gamma	0.68
Ties	0	0.0	Kendall's Tau-a	0.53
Total	277	100.0		

**Ordinal Logistic Regression: D- Diseño Cu versus Tiempo, Exp. Profes., ...**

Link Function: Logit

Response Information

Variable	Value	Count
D- Diseño Cult Org	1	4
	2	14
	3	3
	4	2
Total		23

\* NOTE \* 23 cases were used

\* NOTE \* 17 cases contained missing values

Logistic Regression Table

Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds Ratio	95% CI	
						Lower	Upper
Const(1)	-14.8859	5.71248	-2.61	0.009			
Const(2)	-10.7133	5.06184	-2.12	0.034			
Const(3)	-9.42015	4.99684	-1.89	0.059			
Tiempo	0.319616	0.655506	0.49	0.626	1.38	0.38	4.97
Exp. Profes.	0.0023538	0.631943	0.00	0.997	1.00	0.29	3.46
Empl. a su cargo	1.78993	1.06323	1.68	0.092	5.99	0.75	48.13
Educación	0.840050	1.05264	0.80	0.425	2.32	0.29	18.23
Género	2.19560	1.32471	1.66	0.097	8.99	0.67	120.55
Zona Geográfica	0.277050	0.821306	0.34	0.736	1.32	0.26	6.60
T de Org.	0.587179	1.04602	0.56	0.575	1.80	0.23	13.98
Tam Org.	1.20176	0.747979	1.61	0.108	3.33	0.77	14.41
Certificación	-0.0082135	1.29785	-0.01	0.995	0.99	0.08	12.62

Log-Likelihood = -19.656

Test that all slopes are zero: G = 10.572, DF = 9, P-Value = 0.306



Goodness-of-Fit Tests

Method	Chi-Square	DF	P
Pearson	45.9397	57	0.853
Deviance	39.3129	57	0.964

Measures of Association:

(Between the Response Variable and Predicted Probabilities)

Pairs	Number	Percent	Summary Measures
Concordant	122	80.3	Somers' D 0.62
Discordant	28	18.4	Goodman-Kruskal Gamma 0.63
Ties	2	1.3	Kendall's Tau-a 0.37
Total	152	100.0	

**Ordinal Logistic Regression: D- Relac Int versus Tiempo, Exp. Profes., ...**

Link Function: Logit

Response Information

Variable	Value	Count
D- Relac Interp	1	17
	2	9
	3	1
	Total	27

\* NOTE \* 27 cases were used

\* NOTE \* 13 cases contained missing values

Logistic Regression Table

Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds Ratio	95% CI	
						Lower	Upper
Const(1)	-16.6563	9.39338	-1.77	0.076			
Const(2)	-9.88660	7.21978	-1.37	0.171			
Tiempo	-1.51579	1.02988	-1.47	0.141	0.22	0.03	1.65
Exp. Profes.	1.02172	0.861932	1.19	0.236	2.78	0.51	15.05
Empl. a su cargo	-1.25977	1.38971	-0.91	0.365	0.28	0.02	4.32
Educación	-2.90659	1.67832	-1.73	0.083	0.05	0.00	1.47
Género	3.64177	1.86997	1.95	0.051	38.16	0.98	1490.56
Zona Geográfica	2.27217	1.02754	2.21	0.027	9.70	1.29	72.69
T de Org.	3.56288	1.69200	2.11	0.035	35.26	1.28	971.84

Tam Org.	2.17280	1.49516	1.45	0.146	8.78	0.47	164.56
Certificación	0.991509	1.57063	0.63	0.528	2.70	0.12	58.55

Log-Likelihood = -11.550

Test that all slopes are zero: G = 18.997, DF = 9, P-Value = 0.025

Goodness-of-Fit Tests

Method	Chi-Square	DF	P
Pearson	34.4378	43	0.821
Deviance	23.0990	43	0.994

Measures of Association:

(Between the Response Variable and Predicted Probabilities)

Pairs	Number	Percent	Summary Measures
Concordant	160	89.4	Somers' D 0.79
Discordant	19	10.6	Goodman-Kruskal Gamma 0.79
Ties	0	0.0	Kendall's Tau-a 0.40
Total	179	100.0	

**Ordinal Logistic Regression: D- Visionari versus Tiempo, Exp. Profes., ...**

Link Function: Logit

Response Information

Variable	Value	Count
D- Visionario	1	14
	2	11
	3	1
Total		26

\* NOTE \* 26 cases were used

\* NOTE \* 14 cases contained missing values

Logistic Regression Table

Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds Ratio	95% CI	
						Lower	Upper

Const(1)	-10.9954	5.93056	-1.85	0.064			
Const(2)	-6.26344	5.36449	-1.17	0.243			
Tiempo	-0.498427	0.634986	-0.78	0.432	0.61	0.17	2.11
Exp. Profes.	0.197168	0.654118	0.30	0.763	1.22	0.34	4.39
Empl. a su cargo	1.85522	1.20780	1.54	0.125	6.39	0.60	68.20
Educación	0.693427	1.16570	0.59	0.552	2.00	0.20	19.65
Género	2.28527	1.48214	1.54	0.123	9.83	0.54	179.52
Zona Geográfica	1.44378	0.726613	1.99	0.047	4.24	1.02	17.60
T de Org.	1.82693	0.987642	1.85	0.064	6.21	0.90	43.06
Tam Org.	-0.774057	0.785368	-0.99	0.324	0.46	0.10	2.15
Certificación	-0.495422	1.46599	-0.34	0.735	0.61	0.03	10.78

Log-Likelihood = -14.633

Test that all slopes are zero: G = 13.508, DF = 9, P-Value = 0.141

#### Goodness-of-Fit Tests

Method	Chi-Square	DF	P
Pearson	126.001	41	0.000
Deviance	29.265	41	0.915

#### Measures of Association:

(Between the Response Variable and Predicted Probabilities)

Pairs	Number	Percent	Summary Measures
Concordant	157	87.7	Somers' D 0.75
Discordant	22	12.3	Goodman-Kruskal Gamma 0.75
Ties	0	0.0	Kendall's Tau-a 0.42
Total	179	100.0	

### Ordinal Logistic Regression: D- Contrib D versus Tiempo, Exp. Profes., ...

Link Function: Logit

#### Response Information

Variable	Value	Count
D- Contrib Decs Neg	1	15
	2	10

3	1
4	1
Total	27

\* NOTE \* 27 cases were used  
 \* NOTE \* 13 cases contained missing values

Logistic Regression Table

Predictor	Coef	SE Coef	Z	P	Odds	95% CI	
					Ratio	Lower	Upper
Const(1)	-0.741874	4.39652	-0.17	0.866			
Const(2)	2.09272	4.43291	0.47	0.637			
Const(3)	2.85145	4.49209	0.63	0.526			
Tiempo	-0.108386	0.543227	-0.20	0.842	0.90	0.31	2.60
Exp. Profes.	-0.528258	0.573914	-0.92	0.357	0.59	0.19	1.82
Empl. a su cargo	0.923264	0.933728	0.99	0.323	2.52	0.40	15.70
Educación	-0.378707	0.961886	-0.39	0.694	0.68	0.10	4.51
Género	0.956069	1.12075	0.85	0.394	2.60	0.29	23.40
Zona Geográfica	1.24156	0.611026	2.03	0.042	3.46	1.04	11.46
T de Org.	0.395248	0.778291	0.51	0.612	1.48	0.32	6.83
Tam Org.	0.0564794	0.669847	0.08	0.933	1.06	0.28	3.93
Certificación	-2.11443	1.36920	-1.54	0.123	0.12	0.01	1.77

Log-Likelihood = -21.753

Test that all slopes are zero: G = 7.176, DF = 9, P-Value = 0.619

Goodness-of-Fit Tests

Method	Chi-Square	DF	P
Pearson	74.1604	69	0.314
Deviance	43.5061	69	0.993

Measures of Association:

(Between the Response Variable and Predicted Probabilities)

Pairs	Number	Percent	Summary Measures
Concordant	160	79.6	Somers' D 0.59
Discordant	41	20.4	Goodman-Kruskal Gamma 0.59
Ties	0	0.0	Kendall's Tau-a 0.34
Total	201	100.0	