

Acercamiento a saberes y competencias en directores de gestión humana en Bogotá y Medellín

Approach to knowledges and competencies in directors of human management in Bogotá and Medellín

Daimer Higueta López¹

Resumen

Este documento presenta los resultados de un estudio en directivos de gestión humana. El propósito del estudio descriptivo fue rastrear los saberes fundamentales para el buen desempeño y las competencias comportamentales que demandan las áreas de gestión humana en los profesionales responsables de estas áreas. El documento se ha construido a partir de información obtenida mediante entrevistas y encuestas realizadas a los responsables de las áreas: gerentes, subgerentes, directores o jefes, en Bogotá y Medellín. Algunos de los saberes esenciales para un buen desempeño en el área son: derecho laboral, negociación y resolución de conflictos, planeación estratégica y responsabilidad social empresarial. Algunas de las competencias comportamentales esperadas en estos profesionales son: liderazgo, relaciones interpersonales, comunicación efectiva y trabajo en equipo.

Palabras clave: Gestión humana; Competencias comportamentales; Conocimientos; Empresa; Universidad.

Abstract

This document presents the results of a study on human resources managers. The purpose of the descriptive study was to track the fundamental knowledge for the good performance and the behavioral competences demanded by the Human Management areas in the professionals responsible for these areas. The document has been constructed based on information obtained through interviews and surveys conducted to the managers of the areas: managers, deputy managers, directors or chiefs in Bogotá and Medellín. Some of the essential knowledge for a good performance in the area are: labor law, negotiation and conflict resolution, strategic planning and corporate social responsibility. Some of the expected behavioral competencies in these professionals are: leadership, interpersonal relationships, effective communication and teamwork.

Keywords: Human Resources Management, Behavioral Competences, Knowledge, Enterprise, University.

Recibido: 21 de diciembre de 2016. **Aceptado:** 22 de marzo de 2017.

¹ Administrador de Empresas. Magister en Ciencias de la Administración. PhD en Ciencias Económicas. Profesor en el Departamento Ingeniería de la Organización. Facultad de Minas. Universidad Nacional de Colombia. E- mail: dhiguita@unal.edu.co

INTRODUCCIÓN

Durante el 2004, los reconocidos profesores Gregorio Calderón y Julia Naranjo realizaron una investigación a efectos de identificar las competencias de los gerentes de talento humano en Colombia. Dicha investigación pretendía construir un modelo y abordar las competencias en términos generales.

Por otro lado, en el 2014, la firma consultora Gestión Humana publica "*Las habilidades del gerente de gestión humana*" que se centra en plantear pautas para el proceso de selección del gerente de talento humano y describe unas competencias universales y técnicas de dicho gerente.

En la actualidad, profesores de recursos humanos, directivos y consultores en el tema sostienen que el área de Gestión Humana es un soporte estratégico de las organizaciones (Joyce y Slocum, 2012). Esto en razón a que dicha área tiene a su cargo la formación y obtención de talento humano calificado para cumplir con las estrategias trazadas por la organización.

No obstante, quienes ocupan actualmente los cargos directivos en el área de gestión humana en Colombia poseen distintos títulos universitarios. Situación que surge debido a que no hay una única carrera profesional que los habilita para el cargo. Tal vez, lo que importe sea que el profesional tenga ciertos saberes específicos fundamentales, además de su título de pregrado.

Asimismo, se espera que estos directivos tengan habilidades y competencias distintas a la de los profesionales que se desempeñan en las áreas de finanzas o mercadeo (Akhmad, Rashid y Azhar, 2015). Competencias necesarias para relacionarse con pares y con los colaboradores de la organización (Gestión Humana, 2014). En consecuencia, sería razonable pensar que esas competencias son cruciales para que el profesional desempeñe "bien" su cargo. De allí el interés de esta investigación por indagar, además de los conocimientos

esenciales, las competencias comportamentales requeridas en directivos de gestión humana.

Así entonces, la relevancia de este trabajo se materializa en dos aspectos: en primer lugar las competencias comportamentales de los trabajos preliminares en el contexto colombiano que han abordado las competencias en general. Y en segundo lugar, aquí se ha querido adicionar un elemento a la pesquisa, determinar los conocimientos que deben tener los responsables del área de talento humano. En este sentido, el estudio que dio origen a este documento intentó dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Qué competencias comportamentales y saberes específicos deben tener los profesionales que se desempeñan como responsables del área de gestión humana?

El presente trabajo está conformado por cinco etapas esenciales. La primera presenta de manera sucinta la revisión de la literatura, allí se incluyen los hallazgos más significativos de los trabajos previos sobre el particular. La segunda hace mención a las competencias comportamentales y saberes asociados al área de gestión humana. Dado que la literatura en el campo es extensa y que la mayoría de los *papers* exponen bastas definiciones y taxonomías de competencias, no se repiten tales definiciones y clasificaciones sino se hace hincapié en las definiciones pertinentes para el posterior análisis. La tercera describe el trabajo de campo realizado. La cuarta expone los resultados obtenidos. Y finalmente, en la quinta etapa del trabajo, se proponen algunas consideraciones finales.

BREVE REVISIÓN DE LA LITERATURA

Una de las labores del gerente de gestión humana es liderar los procesos de selección. Por esta razón se revisó el estudio "*Un análisis empírico de las competencias directivas necesarias en la identificación de los empleados clave*". Este trabajo de García Carbonell, Martín Alcázar y Sánchez Gardey (2014) analiza empíricamente de qué forma la composición de capital humano de los equipos directivos favorece la identificación de los empleados

clave. El trabajo de Medina, Delgado y Lavado (2012) desarrolla los fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una empresa mediana del sector de las artes gráficas en Cali, Colombia. El “*estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia*” (Páez y otros, 2014) considera que los principales componentes de la competencia *liderazgo* son influencia idealizada y motivación inspiradora. Fernando Casani y Rodríguez Pomeda (2012) identifican las seis competencias que actualmente registran una mayor relevancia para la dirección universitaria en España. Tanto el trabajo de Sang, Wan y Mohd (2013) como el de Akhmad, Rashid y Azhar (2015) se apoyan en el modelo de Ulrich el cual clasifica las competencias en Recursos Humanos en cinco campos: contribución con la estrategia, conocimiento del negocio, credibilidad personal, organización y tecnología. Mientras que por otro lado aparecen el liderazgo, la intuición gerencial, capacidades funcionales y atributos personales (Premalatha y Jagannathan, 2016).

Además de estos estudios, y como se precisó en la introducción, se revisaron los trabajos de los profesores Calderón y Naranjo (2004), y el de la firma consultora Gestión Humana (2014). Los principales hallazgos serán expuestos con mayor detalle en la siguiente etapa del presente trabajo. No obstante, puede anticiparse que dicha firma considera que el perfil del gerente de recursos humanos en una empresa colombiana debe incluir como requisitos inefables: conocimiento del negocio de la empresa, capacidad de desarrollo del talento humano y manejo del modelo de competencias, integrado a las funciones tradicionales del área (Gestión Humana, 2014).

SOBRE EL TEMA EN ESTUDIO

En Colombia, los directivos de gestión humana tienen distintas formaciones de base: abogados, trabajadores sociales, psicólogos, administradores e ingenieros. Probablemente cada una de esas profesiones está aportando al desempeño del cargo desde sus propios saberes. Pero la presencia de distintas formacio-

nes en esta área lleva a pensar que, tal vez, la formación básica no es el único criterio para el buen desempeño en el cargo. Es decir, que para tener un buen desempeño en gestión humana no hay que ser necesariamente administrador o psicólogo, sino un profesional que posea ciertos conocimientos específicos.

Por otro lado, en el campo de la administración y los negocios, se ha planteado la necesidad de que las empresas desarrollen la gestión del talento humano, identificando las competencias y conocimientos necesarios para el cumplimiento de las metas organizacionales (Akhmad, Rashid y Azhar, 2015).

Para responder la pregunta sobre qué competencias comportamentales y saberes esenciales deben tener los responsables del área de gestión humana, es pertinente comprender las nuevas exigencias del ejercicio profesional y la relevancia de la gestión del talento humano en la organización (Sang, Wan y Mohd, 2013). Asimismo, es necesario identificar los conocimientos que el mercado laboral busca en los profesionales que se desempeñan en el área de recursos humanos (Barba, 2013; Premalatha y Jagannathan, 2016). Por consiguiente, a continuación se exponen brevemente algunas corrientes sobre la concepción de las competencias, para situar en una de ellas este estudio. Luego, con base en la literatura, se enlista un conjunto de competencias comportamentales asociadas con las áreas de recursos humanos en las organizaciones.

De las Competencias

Existen varios conceptos sobre competencias laborales, distintos enfoques y concepciones. La competencia es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo. Esos aprendizajes se obtienen, no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo (Ducci, 1997).

Desde una mirada psicológica, “el estudio de las competencias comprende el análisis de las *características personales*, cuyas compe-

tencias son percibidas y de carácter subjetivo. También las *realizaciones* conocidas como conductas y acciones pertinentes en el sitio de trabajo. Y, por último, las *actuaciones y resultados* en el puesto de trabajo” (Calderón y Naranjo, 2004, p.88).

En cuanto a la taxonomía, se ha dicho que las competencias pueden ser diferenciadoras y específicas. Se las ha clasificado por niveles (ejecutivos, intermedios, operativos). Se las ha agrupado en competencias del Ser (asociadas a la personalidad del individuo), del Saber y del Saber Hacer (Gallego, 2000). También se habla de básicas (comportamientos asociados a conocimientos de índole formativa); genéricas (conocimientos asociados a desempeños comunes a diversas ocupaciones) y específicas (comportamientos referidos a conocimientos de índole técnica) (Maldonado, 2002).

En cuanto a los paradigmas para abordar las competencias, Tobón (2007) ha propuesto cuatro: el *conductual* que enfatiza en asumir las competencias como comportamientos clave de las personas para la competitividad de las organizaciones. El *funcionalista* que las ve como conjuntos de atributos que deben tener las personas para cumplir con los propósitos de los procesos laborales - profesionales, enmarcados en funciones definidas. Para el enfoque *constructivista*, las competencias son habilidades y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales - profesionales, desde el marco organizacional. Finalmente, el enfoque *complejo* asume las competencias como procesos complejos de desempeño ante actividades y problemas con idoneidad y ética.

En su estudio, Calderón y Naranjo (2004) definieron las siguientes competencias: *Capacidad de interrelación*, habilidad de actuar en diferentes escenarios y ambientes, a través de las buenas relaciones interpersonales. *Facilitador*, ser el canal que brinda las herramientas y los recursos. *Gestión del cambio*, implica promover y comprometerse en el diseño y desarrollo de estrategias en la búsqueda de nuevas oportunidades. *Gestión de procesos*, capacidad de identificar necesidades, buscando herramientas que apoyen cada proceso. *Habilidades de comunicación*: transmitir ideas

y la capacidad de escucha, de interpretación y de argumentación. *Liderazgo*: acompañar a las personas de la organización, orientando su desempeño hacia las metas establecidas. *Negociación*: capacidad para identificar las posiciones propias y de las partes involucradas en la negociación, para efectuar cualquier tipo de intercambios. *Orientación al logro*: fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares y de las expectativas, a través del trabajo constante y eficiente (Calderón y Naranjo, 2004 p.94).

El enfoque por competencias implica conductas y habilidades en el ejercicio laboral. Las competencias facilitan que los empleados en recursos humanos conozcan qué se espera de ellos y puedan, de esta manera, contribuir a la obtención de los objetivos de la organización (Joyce y Slocum, 2012). De allí que se sostenga que la capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes que el conocimiento o la experiencia concreta en el manejo de una herramienta específica (Gestión Humana, 2014).

El enfoque de competencias sugiere que el proceso de selección de candidatos puede apoyarse no sólo en los diplomas sino también en capacidades demostradas. Y para el caso que aquí interesa, hablamos de directivos de gestión humana, ya que desde lo comportamental, las competencias son características de un individuo que guardan una relación directa con el desempeño en el puesto y pueden ser características de personalidad o habilidades (Sang, Wan y Mohd, 2013; Barba, 2013; Premalatha y Jagannathan, 2016).

Como puede verse, además del hacer o de los atributos, las competencias implican un aspecto comportamental. Por tanto, también se ha considerado que las competencias son un conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta (Boyatzis, 1982). El componente comportamental tiene como objetivo determinar si el comportamiento es el adecuado para la labor que desempeña cotidianamente en la organización.

Para las empresas aquí estudiadas, ha interesado indagar esas competencias, asociadas al paradigma conductista, fundamentales para la competitividad y el desempeño. En particular, se analizan las competencias comportamentales de los directivos responsables de las áreas de gestión humana porque ellos hacen parte del nivel estratégico de la organización. Dichas competencias pueden referirse a: a) habilidades que el directivo necesita para relacionarse con otros actores en la organización, y b) habilidades que este tipo de profesionales requiere cuando trabaja solo.

Precisamente la población estudiada en esta investigación es una población de profesionales. Y, de acuerdo con Sang, Wan y Mohd (2013), estos directivos son considerados agentes de cambio, que facilitan la asociación

entre las competencias de recursos humanos y el desempeño organizacional. Por tanto, los responsables de gestión humana, de acuerdo con estos autores, deben tener ciertas habilidades para relacionarse con sus pares, colaboradores y agentes externos a la organización.

La función directiva de Recursos Humanos en las organizaciones abarca mucho más allá de la gestión de las capacidades y conocimientos. Ello implica considerar la persona con toda su complejidad, aunque usualmente se focaliza en las potencialidades de desarrollo técnico de la persona (Belamaric, 2007). Ahora bien, el trabajo que se viene citando de los profesores colombianos encontró 18 competencias en los directivos de gestión humana, agrupadas en las siguientes cuatro categorías, ver tabla 1.

Tabla 1. Competencias por categorías

Categorías	Competencias
COMPETENCIAS PERSONALES TRANSFERIBLES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidad de comunicación 2. Trabajo en equipo 3. Orientación al logro 4. Toma de decisiones 5. Capacidad negociadora 6. Aprendizaje continuo
COMPETENCIAS TÉCNICAS O PROFESIONALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de prácticas de talento humano 2. Conocimiento del negocio 3. Gestión cultural
COMPETENCIAS DE GESTIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pensamiento estratégico 2. Gestión de procesos 3. Orientación al cliente 4. Gestión del cambio 5. Liderazgo
COMPETENCIAS SOCIALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibilidad social 2. Capacidad de interrelación 3. Facilitación 4. Autocontrol

Fuente: Calderón y Naranjo (2004, p. 93).

Dado el foco del presente estudio, a partir de la revisión de la literatura se extrajeron, de los diferentes modelos y conjuntos de competencias, aquellas directamente relacionadas con lo comportamental. En la encuesta no se indagó por competencias técnicas pero sí se consideró

importante analizar el liderazgo como una de las competencias de los directivos de recursos humanos que, directa o indirectamente, tiene impacto en el desempeño organizacional. En las competencias comportamentales se identificaron algunos indicadores, ver tabla 2.

Tabla 2. Competencias comportamentales e indicadores

Competencia Comportamental	Indicador comportamental
Inteligencia Emocional	Evidencia equilibrio en la expresión de sus emociones
	Reconoce sus capacidades
	Se da cuenta que tiene competencias por mejorar
	Habla bien de sí mismo
Confiabilidad	Establece credibilidad al relacionarse con los demás
	Actúa consecuentemente con sus pensamientos y valores
Reflexionamiento estratégico	Se anticipa a los problemas y necesidades o cambios, provee soluciones a ellos por medio de planeación estrategia
Iniciativa	Genera ideas nuevas y explora alternativas más eficaces para la solución de problemas
	Es capaz de asumir riesgos
Relaciones interpersonales	Establece un equilibrio entre las dimensiones personal y laboral en las interacciones con otras personas
	Establece redes o contactos
Capacidad de Negociación	Facilidad para la argumentación, resolución de conflictos
Trabajo en equipo	Tiene en cuenta las ideas y sugerencias de los miembros de su equipo
	Es capaz de trabajar en equipo con diferentes personas de la organización
	Puede trabajar y hacer que otros trabajen en equipo
Influencia y Liderazgo	Crea un impacto positivo sobre los otros
	Argumenta sus ideas y es capaz de influir en el otro.
	Identifica las personas que toman decisiones para influir en ellas y generar cambios
Comunicación asertiva	Mantiene una comunicación que favorece las relaciones en su trabajo
	Muestra riqueza y fluidez verbal

Fuente: elaboración propia en base a Florencia y Castañeda (2010); Premalatha y Jagannathan (2016); Akmad, Rashid y Azhar (2015).

Es importante analizar también en los directivos de gestión humana las capacidades de acción, de interacción y de dirección. Por consiguiente, otra fuente de referencia fue Fernández y Baeza (2002). Competencias de logro y acción como orientación al logro, iniciativa y orden. Competencias de influencia como desarrollo de relaciones. Competencias de dirección como trabajo en equipo, liderazgo y cooperación. Finalmente, competencias de efectividad personal como autoconfianza, flexibilidad y compromiso.

Saberes en el área de gestión humana

En este estudio se tomaron como referencia los trabajos de los siguientes autores: Sang, Wan y Mohd, (2013); Barba (2013); Premalatha y Jagannathan (2016); Ahmad, Rashid y Azhar (2015); Calderón y Naranjo (2004); García - Carbonell, Martín - Alcázar y Sánchez - Gardey (2014). Esto se debió a que hacen alusión al contexto colombiano y porque además las competencias trabajadas por ellos se acercan a las competencias comportamentales.

El trabajo de los profesores colombianos encontró que los gerentes de talento humano tienen los siguientes campos de acción: gestión del cambio, diseño y creación de infraestructura, gerencia de la contribución de los empleados, credibilidad personal, gestión de la política cultural, gestión del rendimiento del talento humano y apoyo al cumplimiento de la responsabilidad social de la organización (Calderón y Naranjo, 2004, p. 89).

Otros saberes referenciados por estos investigadores tienen que ver con el conocimiento del negocio, con las prácticas de recursos humanos y con el pensamiento estratégico. *Conocimiento del negocio*: conocer y entender el contexto y las condiciones específicas del entorno del cual hace parte. *Manejo de prácticas del recurso humano*: conocer y aplicar las prácticas de recursos humanos que responden a las necesidades empresariales. *Pensamiento estratégico*: analizar e interpretar información para generar acciones que contribuyan al cumplimiento de las metas empresariales (Calderón y Naranjo, 2004 p.94).

Asimismo, actualmente se considera que el capital intelectual es la característica básica más significativa del empleado, y es una variable crítica tanto para el desarrollo de cualquier capacidad basada en las personas, como para los resultados empresariales (Pérez y Saiz, 2010).

Desde lo operativo, el directivo de gestión humana requiere saberes en formas alternativas de contratación, habilidades para el desarrollo de sistemas de compensación y experiencia en modelos de gestión conforme a las normas internacionales. De la misma manera, formación en manejo de software y conocimientos sobre legislación laboral son necesarios (Gestión Humana, 2014). Por consiguiente, a partir de los temas propuestos por esta consultora con asiento en Colombia, se construyó la pregunta por los conocimientos necesarios en estos directivos, tal como se verá adelante en el apartado Metodología.

Muchas empresas alentadas por la reorganización del trabajo han emprendido el montaje de sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral. El montaje de estos sistemas pasa por la definición de las competencias esenciales para la organización y la participación de los trabajadores. No obstante, la idea es que estos sistemas deben aplicarse a procesos como selección (Sánchez, 2013), determinación de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño, remuneración y promoción del personal. Desde una mirada analítica, estos "montajes" o modelos llevan a la personalización de la actividad productiva... lo que conlleva el ideal normativo de realización de sí mismo generando efectos sobre la subjetividad de los trabajadores (Amigot y Martínez, 2013).

Por otro lado, es importante recordar que la gestión de recursos humanos por competencias se caracteriza por (Vargas, 2004): a) hacer énfasis en la empresa específica, b) focalizarse en las competencias diseñadas y c) distinguir entre las competencias poseídas y desarrollables. El énfasis en la empresa sugiere que la filosofía organizacional de fabricación y de servicio al cliente varía de empresa a empresa. En cuanto a focalizarse en competencias

diseñadas, más que consultadas, se propone que la dirección defina qué tipo de competencias espera de sus colaboradores para alcanzar sus metas y las incluya dentro de los procesos de capacitación (Vargas, 2004). En cuanto a competencias poseídas y competencias desarrollables, algunos modelos de competencia suponen que los trabajadores poseen las competencias que la empresa requiere. Las segundas, las que se pueden desarrollar, son competencias técnicas y de operación. Estas competencias representan conocimientos, habilidades y destrezas aplicadas a la ocupación (Vargas, 2004). En esta dirección, las competencias que interesan para este estudio serían competencias poseídas, dado que no interesan las competencias técnicas sino las comportamentales.

Sin embargo, tomamos distancia de este autor quien considera que sólo las técnicas se pueden desarrollar. En contraste, Levy Leboyer (2003) y Escobar (2005) consideran que todas las competencias se pueden desarrollar (pasar de un nivel menor a otro mayor) aunque no de manera inmediata, como recibir un curso de formación. El desarrollo requiere, de acuerdo con estos autores, experiencia práctica.

METODOLOGÍA

Como se mencionó con antelación este texto presenta los resultados de un estudio en directivos de gestión humana en organizaciones con domicilio en Bogotá y Medellín. El propósito del estudio ha sido rastrear los saberes fundamentales y las competencias comportamentales que demandan las áreas de Gestión Humana en los profesionales que se desempeñan en estas. El mismo no buscaba generalizar los resultados ni hallar correlaciones entre conocimientos y competencias.

El trabajo de campo se realizó en dos momentos. En 2015, se acudió a las organizaciones donde estudiantes de Administración de Empresas, de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, realizaban sus Pasantías. Se llegó a los responsables de las áreas en esas organizaciones: gerentes, subgerentes, directores o sencillamente jefes.

Se utilizó una encuesta virtual para 38 organizaciones y una entrevista personal para 11 más. En total se contó con información de 49 directivos: 47 organizaciones son privadas y 2 de carácter público. Tamaño de las organizaciones: 7 multinacionales; 18 empresas grandes y 24 medianas. Sectores a los que pertenecen: servicios (que incluyen tecnología, informática, seguridad) 15, productos de aseo 5, construcción 4, maquinaria 2, metalmecánica 4, alimentos 6, tecnología 10 y del sector bancario 3.

En relación a los directivos se dirá que en su totalidad son profesionales con distintas áreas de formación. En cuanto a posgrados, de los 49: 3 tienen maestría y 18 especialización. De los 21 directores con posgrado, solamente 14 posgrados están relacionados con el área de recursos humanos.

El segundo momento del trabajo de campo se realizó en 2016 y abordó las organizaciones en Medellín. Allí se llegó con la encuesta a 23 organizaciones, de las cuales 10 se acompañaron de una entrevista en profundidad. En Medellín las empresas son privadas en su totalidad. Tamaño de las organizaciones: 3 multinacionales, 12 empresas grandes y 8 medianas. Sectores a los que pertenecen: servicios (que incluyen tecnología y seguridad) 6, productos de aseo 2, construcción 3, metalmecánica 4, alimentos 5, tecnología 2 y del sector bancario 1.

Como puede observarse las organizaciones analizadas son muy diversas. La única condición para aplicarles el instrumento era que tuvieran definido en su organigrama el área de gestión humana.

En relación a los directivos en la ciudad de Medellín son, en su totalidad, profesionales con distintas áreas de formación. En cuanto a posgrados, de los 23: tienen maestría 2 y especialización 9. De los 11 posgrados, al área de recursos humanos pertenecen 8.

La encuesta tenía dos preguntas cerradas y dos preguntas abiertas. En la primera pregunta cerrada el encuestado debía señalar de un listado que saberes, desde su experiencia,

requiere el profesional responsable del área de gestión humana. Estos saberes listados surgieron, como se indicó anteriormente, de las propuestas de algunas consultoras como Gestión Humana. Del mismo modo se procedió para la segunda pregunta cerrada, la cual indagaba por competencias comportamentales. Dicha pregunta se elaboró en base a la tabla 2.

La tipología abordada atrás (competencias poseídas y competencias desarrollables) ha generado diversos debates en la literatura (Khan, Noorman y Nadzar, 2015) y en la práctica (Barba, 2013; Ahmad, Rashid y Azhar, 2015). Por lo tanto, en este estudio también se consideró importante indagar la preferencia de las organizaciones al momento de contratar un profesional para el área de Recursos Humanos. Es decir, si se prefiere encontrar esas competencias en los candidatos o desarrollarlas una vez vinculados a la organización.

Por consiguiente, después de las preguntas cerradas, se agregaron dos preguntas abiertas. En primer lugar, se formuló: «*En su organización, al momento de la selección de un profesional para el área de gestión humana ¿prefieren una persona con los conocimientos que ha*

indicado o con las competencias señaladas?» Por su parte, la segunda pregunta abierta planteó: «*Frente a las competencias requeridas para desempeñarse en el área de gestión humana, ¿su organización prefiere vincular a profesionales con esas competencias o busca desarrollarlas de acuerdo a las necesidades de la misma?»*. Después de realizar el trabajo de campo, se procedió a analizar la información y a realizar una clasificación de las principales competencias comportamentales y conocimientos demandados por el mercado laboral, para el área en estudio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este apartado se ha organizado de acuerdo con cada una de las preguntas contenidas en la encuesta: las dos preguntas cerradas y las dos preguntas abiertas. Sobre los saberes esenciales para el buen desempeño del directivo de gestión humana, se tiene la siguiente tabla 3 comparativa para Bogotá y Medellín.

Acá sólo se muestran las opciones, de la pregunta cerrada, que más casos o respuestas tuvieron. En Bogotá, de acuerdo con los informantes, derecho laboral es el conocimiento

Tabla 3. Saberes esenciales en el director de gestión humana en Bogotá y Medellín

Nº	BOGOTÁ / TEMA	MEDILLÍN / TEMA	Nº
1	Derecho laboral	Planeación estratégica	1
2	Negociación y resolución de conflictos	Responsabilidad social empresarial	2
3	Planeación estratégica	Negociación y resolución de conflictos	3
4	Seguridad social	Gestión del cambio	4
5	Gestión del cambio	Derecho laboral	5
6	Responsabilidad social empresarial	Seguridad social	6

Fuente: elaboración propia.

que más requieren los gerentes de gestión humana para desempeñar satisfactoriamente su labor. Probablemente, esto se deba a razones como: a) los cambios en la legislación laboral que tiene el país; b) la presencia de multinacionales, lo que implica conocer la normatividad de distintos países; c) los temores de las empresas a incurrir en trasgresiones a la legislación laboral; d) la focalización en el área de nómina que tienen algunas empresas y áreas; e) las prácticas emanadas del modelo económico, tales como el outsourcing, etc.

Aquí es importante un comentario sobre la diferencia de resultados entre las dos ciudades. Aunque haya una coincidencia en los primeros seis conocimientos, el orden de importancia no es el mismo. Entre las tres primeras solo “Negociación y resolución de conflictos” coincide. Esto daría pie a futuras preguntas de investigación. Por ejemplo, ¿qué razones particulares y socioculturales se dan en Medellín que llevan a que las organizaciones prioricen la planeación estratégica y la responsabilidad social, mientras que en Bogotá es la legislación y la negociación?

Ahora bien, si se analiza en detalle este primer resultado, se encuentra que el conocimiento sobre “*derecho laboral*” tiene como foco la organización como un todo. Mientras que el saber “*negociación y resolución de conflictos*”, que aparece en segundo lugar en Bogotá, está dirigido a los trabajadores como individuos. Es decir, el director o líder de gestión humana debe estar en capacidad de afrontar situaciones que surgen producto de la interacción social entre las personas, y que, en algunos casos, pueden desembocar en conflictos. En otras palabras, debe ser alguien que, además de conocer la normativa, sabe cómo relacionarse con las personas. A primera vista, esto es algo que se esperarían “naturalmente” de un líder de gestión humana. Aunque, como se sabe, la teoría contingente o situacional basa su idea en que no existe un estilo único de liderazgo, sino que éste depende de cuál sea el contexto en el que opera el líder (Cruz, Salanova y Martínez, 2013).

Adicionalmente, los resultados en esta primera pregunta parecen consistentes con los resultados obtenidos en la siguiente pregunta, referidos a las competencias comportamentales requeridas en estos directivos. Competencias relacionadas con la capacidad de generar buenas interacciones y relaciones con los otros. La tabla 4, comparativa para Bogotá y Medellín, permite visualizar las competencias comportamentales que debe tener un profesional que se desempeñe en el área de gestión humana.

Como puede verse, se espera que un director de gestión humana sea un «relacionista». Pero no necesaria o exclusivamente hacia afuera de la organización. Se anhela que este directivo tenga muy buenas capacidades para relacionarse, en especial, con los trabajadores de la organización. Y esto es así porque todo directivo debe estar, en las actividades de trabajo, orientando a sus colaboradores, al desempeño y a desarrollar sus competencias personales y funcionales de trabajo (Chávez, 2012).

Las organizaciones de ambas ciudades consideran que el *liderazgo*, *el trabajo en equipo*, *la comunicación* y *las relaciones interpersonales* son las competencias más importantes para un directivo de gestión humana. Este resultado en *Competencias* aparentemente homogéneo en las dos ciudades se debe, quizás, a que la “necesidad” de ciertas competencias directivas es algo más general o universal, mientras que la “necesidad” de ciertos conocimientos puede obedecer a la especificidad de cada organización y, probablemente, a factores socioculturales de las ciudades. Pero esto realmente amerita ser estudiado en profundidad.

Si se observan en detalle las competencias de la tabla 4 se puede notar que seis de las nueve competencias requeridas en el director de gestión humana son habilidades que están referidas al individuo en relación con los otros. Por ejemplo, *relaciones interpersonales*, *comunicación efectiva*, *trabajo en equipo*, *liderazgo*, *capacidad de negociación*, *capacidad de persuasión*. Esto estaría en línea con lo planteado por Harrison, Murray & Cornforth en el sentido

Tabla 4. Competencias comportamentales requeridas en el director de gestión humana en Bogotá y Medellín

N°	BOGOTÁ / COMPETENCIAS	MEDILLÍN / COMPETENCIAS	N°
1	Relaciones interpersonales	Influencia y liderazgo	1
2	Comunicación efectiva	Relaciones interpersonales	2
3	Trabajo en equipo	Trabajo en equipo	3
4	Influencia y liderazgo	Comunicación efectiva	4
5	Flexibilidad y adaptación al cambio	Orientación al logro	5
6	Orientación al logro	Iniciativa	6
7	Capacidad de negociación	Capacidad de negociación	7
8	Capacidad de persuasión	Flexibilidad y adaptación al cambio	8
9	Iniciativa	Capacidad de persuasión	9

Fuente: elaboración propia.

de que cuando los actores clave consideran que la calidad de su relación con el jefe es alta, son más propensos a percibir también que el jefe ha realizado bien el papel (Harrison, Murray & Cornforth, 2013).

Por su parte, las otras tres habilidades tienen que ver con el director de gestión humana visto individualmente: *flexibilidad*, *orientación al logro* e *iniciativa*. Así, se puede decir hasta acá, al menos para estas organizaciones, que un directivo de gestión humana debe tener la capacidad de establecer relaciones fluidas con los trabajadores para dirigirlos. Y recuérdese que la *influencia idealizada* y la generación de objetivos y propósitos son consideradas dimensiones fundamentales de la competencia liderazgo (Cruz, Salanova y Martínez, 2013).

Al revisar los datos y analizar cruces entre conocimientos y competencias, sólo aparece una leve asociación entre el conocimiento so-

bre *planeación estratégica* y la competencia *comunicación efectiva*. Esta asociación está dada porque 27 directivos respondieron simultáneamente a esas dos opciones en dos preguntas distintas. Es decir, las mismas personas que consideran que el directivo de gestión humana debe saber sobre planeación estratégica consideraron que para dicho directivo tener la capacidad de comunicarse efectivamente es fundamental. Pero se dice "leve" asociación por dos razones: primero, esto sólo emergió en los datos de Bogotá. En Medellín no se rastreó ninguna asociación. Y segundo, para afirmar categóricamente que existe tal asociación se requiere hacer una pesquisa de mayor profundidad en futuros estudios.

Por otro lado, frente a la primera pregunta abierta, recordemos que planteaba si al momento de la selección de un profesional para el área de Recursos Humanos se prefiere una persona con los conocimientos o con las com-

petencias señaladas. Dada la diversidad en la naturaleza de las empresas indagadas y la diversidad en las responsabilidades que se les asigna a los directores de gestión humana, no hubo unanimidad en cuanto a las respuestas a esta pregunta. Las organizaciones prefieren encontrar ambos aspectos: conocimientos y competencias en los candidatos. Sin embargo, y de acuerdo con los entrevistados, sí se requiere experiencia profesional y se prefiere que las personas hayan hecho carrera en esta área. Ante la insistencia que el entrevistado eligiera entre las dos alternativas, la preferencia recae en las competencias, argumentando que los conocimientos los pueden aprender más fácilmente. Dicho aspecto está en sintonía con el trabajo de Delobbe, Gilbert y Boudelaire (2014) en el que plantean, por un lado, que la gestión de competencias requiere de períodos largos y, por el otro, que este tipo de competencias comportamentales generan una asociación con el desempeño de las áreas de gestión humana. Por su parte, Khan, Noorman y Nadzar (2015) proponen la presencia de relaciones entre las competencias, la satisfacción laboral, el desempeño laboral y el compromiso.

La pregunta final indagaba sobre si las organizaciones prefieren vincular a profesionales con las competencias requeridas o si buscan desarrollarlas después de vinculados, de acuerdo a las necesidades de la empresa. Chávez (2012) considera que los factores que inciden en el éxito de una organización que opta por un proceso de desarrollo y aprendizaje son: a) las competencias fundamentales y bien desarrolladas a partir de las cuales la empresa podrá efectuar un desempeño adecuado; b) la actitud de apoyo, por parte de los altos mandos de la empresa, en los procesos de una continua mejora; y c) la capacidad de incorporar nuevos aprendizajes que contribuyan a la transformación positiva tanto de los miembros de la organización como de la empresa misma.

En este caso, y a diferencia de la anterior pregunta, aunque no hubo unanimidad, sí se pudo rastrear una diferencia: las multinacionales y las compañías grandes tienen diversos programas de formación y desarrollo profesional de sus cuadros; y por esta razón, estas

organizaciones prefieren desarrollar esas competencias en sus directivos. Las demás organizaciones prefieren detectar, en los procesos de selección, la presencia de dichas competencias. En concreto, esto obedece a las políticas de recursos humanos (tales como planes de carrera, gestión de talentos, etc.) que cada organización define y al interés o no que se tenga en atraer buenos perfiles.

CONCLUSIONES

Aunque en la actualidad se aspira a que el directivo de gestión humana tenga conocimientos sobre legislación laboral, ese saber ya no es lo predominante. Los conocimientos requeridos en un directivo de gestión humana, hoy en día, están relacionados con: derecho laboral, negociación y resolución de conflictos, planeación estratégica y RSE. Y esto responde a una de las motivaciones del estudio que cuestionaba por qué hay diferentes profesionales ocupando el cargo de director de gestión humana. Porque si tienen los conocimientos que esa empresa requiere, podría tener cualquier formación de base.

En cuanto a las competencias comportamentales demandadas por las áreas de Talento Humano a los profesionales que ocupan dichos cargos, se tienen: relaciones interpersonales, comunicación efectiva, trabajo en equipo, influencia y liderazgo. Con estudios posteriores en las mismas ciudades o en otras, se podrían ratificar algunos de los resultados obtenidos en términos de saberes y competencias, y rastrear nuevos resultados. El directivo de gestión humana debe poseer la capacidad de, precisamente, gobernar a los otros. Y esa capacidad debería traducirse en ser un líder, un negociador, un actor persuasivo. Además, este directivo debe ser capaz de trabajar en equipo y de comunicarse asertivamente con los otros.

En cuanto a los hallazgos por ciudades, la leve diferencia se presentó más en los conocimientos que en las competencias comportamentales que las organizaciones requieren de los directivos de gestión humana.

Las organizaciones que prefieren encontrar candidatos con las competencias comportamentales ideales para ellas, deben saber que: 1) será necesario diseñar un proceso de selección que les permita detectar esas habilidades, es decir, combinar distintas técnicas de selección y acudir a los denominados *assessment center*; 2) probablemente los profesionales con esas competencias tendrán un mayor margen de negociación en el proceso de selección, y buscarán organizaciones donde se sientan mejor compensados y recompensados. De aquí que estas organizaciones requieren ofrecer “elementos” tangibles y no tangibles si quieren volverse atractivas para esos profesionales.

Los resultados de este estudio pueden servir a los programas de entrenamiento de las organizaciones y a los procesos de formación en universidades. Durante la formación de los profesionales, las universidades pueden diseñar programas enfocados al desarrollo de habilidades directivas. Por su parte, las empresas pueden evaluar los conocimientos en sus directivos de gestión humana y apoyarse en las universidades para capacitar a estos directivos en los saberes fundamentales para su buen desempeño.

Para terminar, es importante indicar que los saberes y competencias que aquí se han enlistado no son estáticos. Es decir, en cinco o diez años, dado los cambios en los entornos económicos y organizacionales, puede emerger la necesidad de otros saberes y otras competencias para los directores de gestión humana. Las nuevas modificaciones en el mundo del trabajo generan nuevas necesidades formativas. Hoy se observa cómo las propias empresas pasan a constituirse en instituciones formativas, productoras de competencias y atrayentes de cualificaciones concretas e inmediatas (Tejada y Navío, 2005).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akhmad, A., Rashid, A. & Azhar, S. (2015). HR professionals' effectiveness and competencies: a perceptual study in the banking sector of Pakistan. *International Journal of Business and Society*, 16(2), 201 – 220.
- Amigot & Martínez. (2013). Gestión por competencias, modelo empresarial y sus efectos subjetivos. Una mirada desde la Psicología Social Crítica. *Universia Psychologica*, (12), 1073-1084.
- Barba -Aragón, M. (2013). La habilidad de los directivos y su papel mediador entre formación e innovación. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, (23), 127–136.
- Belamaric, A. (2007). Capital humano. Concepto e Instrumentación. *Complexus Revista de Complejidad, Ciencia y Estética*, (3), 31-51.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. New York: Wiley & Sons.
- Calderón, G. & Naranjo, J. C. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *INNOVAR*. N° 23, enero – junio.
- Casani, F. & Rodríguez Pomedá, J. (2012). Percepciones de altos directivos universitarios españoles sobre sus necesidades formativas en competencias directivas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XVIII, N° 1, enero-marzo, 101-117.
- Chávez, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento & Gestión*, (33), 140-161.
- Cruz, V., Salanova, M. & Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, (25), 13-32.
- Delobbe, N. Gilbert, P. et Le Boudelair, M. (2014). Gérer des compétences: une instrumentation en contexte, modélisation fondée sur l'étude de cas. *Relations Industrielles*, 69, (1), 28-59.
- Ducci, M. (1997) El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. *Formación basada en competencia laboral*. Montevideo: Cinterfor/OIT.

- Fernández, I. & Baeza, R. (2002). *Modelo de competencias aplicado a Empresas Chilenas*. Prosel Consultores.
- Gallego, M. (2000). Gestión humana basada en competencias: contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, N° 119, 63-70.
- García Carbonell, N., Martín Alcázar, F. & Sánchez Gardey, G. (2016). Un análisis empírico de las competencias directivas necesarias en la identificación de los empleados clave. *Cuadernos de Gestión*, vol. 16, N° 1, 109-124.
- Gestión Humana. (2014). Las habilidades del gerente de gestión humana. Disponible en web: <http://www.gestion-humana.com/gh4/BancoConocimiento>
- Harrison, Y., Murray, V. & Cornforth, C. (2013). Perceptions of Board Chair Leadership Effectiveness in Nonprofit and Voluntary Sector Organizations, *Voluntas*, (24), 688-712.
- Joyce, W. & Slocum, J. (2012). Top management talent, strategic capabilities, and firm performance. *Organizational Dynamics*, (41), 183-193.
- Khan, A., Noorman, M. & Nadzar, F. (2015). Analysis of competencies, job satisfaction and organizational commitment as indicators of job performance: A conceptual framework. *Education for Information*, (31), 125-141.
- Levy Leboyer, C. (2003). *Gestión de las competencias. Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión
- Maldonado, M. A. (2002). *Las competencias, una opción de vida*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Medina Lorza, A., Delgado Ortega, A. & Lavado Alvarado, P. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). *Estudios Gerenciales*, vol. 28, N°122, enero-marzo, 121-138
- Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M. & Bohórquez, S. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (76), 22-43.
- Pérez, M., & Saiz, L. (2010). Complementariedad formativa en las capacidades organizativas: creación de conocimiento y flexibilidad del recurso humano en las empresas de alta tecnología. *Investigaciones Europeas*, 16(2), 97-114.
- Premalatha, P. & Jagannathan, S. (2016). Organizational Civility: Assessing IR Competencies of HR Professionals. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 52 (1), 101-116.
- Sánchez, C. (2013). *Selección de recursos humanos por competencias*. Trabajo fin de grado. Universidad de Valladolid.
- Sang, C., Wan, W. & Mohd, S. (2013). The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (10), 2019-2033.
- Tejada, J. & Navio, A. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de formación*. Barcelona: España.
- Tobón, S. (2007). El enfoque complejo de las competencias y el diseño curricular por ciclos propedéuticos. *Acción Pedagógica*, (16), 14 - 28.
- Vargas, F. (2004). *Competencias clave y aprendizaje permanente: tres miradas a su desarrollo en América Latina y el Caribe*. Montevideo: Cinterfor.

Este documento se encuentra disponible en línea para su descarga en: <http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v3n1a02>
ISSN 2422-7609 eISSN 2422-5282 – Escuela Argentina de Negocios . Este es un artículo de Acceso Abierto bajo la licencia CC BY-NC-SA
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

