

# XIII Asamblea General de ALAFEC

Buenos Aires, Argentina  
del 9 al 12 de Octubre de 2012



**El Concepto de Competencias  
en la Gestión del Talento  
Humano: Curso de Introducción  
a la Administración de Personal  
y Relaciones Laborales**

A. Título: El Concepto de Competencias en la Gestión del Talento Humano: Curso de Introducción a la Administración de Personal y Relaciones Laborales

B. Área temática: Talento Humano

C. Sub área temática: Gestión por competencias

D. Autores: Carmen I. Figueroa Medina, Ph.D.  
Ángel L. Rivera Aponte, Ph.D.

E. Institución: Universidad de Puerto Rico, Recinto de Mayagüez  
Mayagüez, Puerto Rico

Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras  
San Juan, Puerto Rico

F. Domicilio: Puerto Rico

Carmen I. Figueroa Medina  
Condominio Woodlands  
921 Carr. 876 Apt. 162  
Trujillo Alto, Puerto Rico 00976-7524

Ángel L. Rivera Aponte  
Condominio El Paraíso  
1560 Calle Paraná Apto. 14-C  
San Juan, Puerto Rico 00926

G. Número de teléfono y fax: 787-636-4559 ó 787-265-3809; Fax: 787-265-5489  
787-632-8594 ó 787-764-0000 extensión 3289;  
Fax: 787-772-1414

H. Dirección electrónica: carmen.figueroa11@upr.edu  
alra71@yahoo.com

## El Concepto de Competencias en la Gestión del Talento Humano: Curso de Introducción a la Administración de Personal y Relaciones Laborales

### Resumen

La gestión del talento humano es de suma relevancia para mantener la viabilidad de una organización en el mercado global. En este estudio se discute la experiencia de los estudiantes subgraduados en la adquisición y desarrollo de las competencias esenciales en la gerencia de recursos humanos mediante el curso de Administración de Empresas, *Introducción a la Administración de Personal y Relaciones Laborales (por sus siglas, ESOR 4008)*. La gerencia de recursos humanos distingue la gestión del talento humano de una organización mediante el desarrollo de las competencias esenciales permitiéndole realizar la planificación estratégica, compensación y beneficios, adiestramiento y desarrollo, entre otras prácticas. Los datos fueron recopilados mediante el uso de un cuestionario para identificar competencias en una muestra de 46 estudiantes subgraduados matriculados en ESOR 4008. Los resultados obtenidos sugieren que los estudiantes subgraduados perciben favorablemente la adquisición y desarrollo de las competencias esenciales que les capacita para la gestión del talento humano mediante el curso ESOR 4008. Se sugiere que los métodos de enseñanza-aprendizaje ofrezcan un alcance mayor para el desarrollo del rango de competencias en los estudiantes subgraduados de forma transversal en el currículo de administración de empresas.

**Palabras clave:** competencias, talento humano, recursos humanos, administración de empresas

### Introducción

El escenario actual de las instituciones de Educación Superior ha develado los retos que emanan del impacto de la globalización, el crecimiento masivo de la tecnología, la sociedad emergente del conocimiento, así como el cambio en los requerimientos del mercado laboral, entre otros. Según el informe de la UNESCO para la Conferencia Mundial en Educación Superior en el año 2009, las instituciones de

Educación Superior deben preparar graduados con nuevas destrezas, con una amplia base de conocimiento y un rango de competencias aptos para un mundo más complejo e interdependiente. Por otra parte, las Facultades, Escuelas, Colegios y Departamentos asumen una postura reflexiva al transformar currículos con el fin de atender las nuevas demandas del mercado laboral suscitando la gestión del talento humano. La educación superior en el siglo XXI tiene el reto progresivo de emprender el surgimiento de este fenómeno dónde los sectores basados en el conocimiento se han tornado en los mentores primarios del crecimiento conjuntamente con la demanda por destrezas y las calificaciones de educación superior.

La ejecución de la estrategia de recursos humanos permite que las organizaciones puedan transferir el conocimiento y las destrezas de los empleados hacia el escenario real, el cual pudiera convertirse en la ventaja competitiva esencial (Pfeffer, 1994). La formación de las competencias requeridas por el mercado laboral posee la aportación significativa de la calidad en la enseñanza en las instituciones de educación superior. Desde esta perspectiva, algunas de las funciones más importantes de la educación superior son la pertinencia y la permanencia del ejercicio docente, la investigación y las actividades de extensión. La gestión de la calidad desde el enfoque de la adquisición y desarrollo de competencias ofrece la alternativa de mejorar los procesos de autoevaluación, la metodología de aprendizaje, los procesos administrativos que incluyen la acreditación de los programas universitarios. El aprendizaje de los estudiantes es de suma relevancia para la adquisición y desarrollo de competencias en la gestión del talento humano de manera que se coloque a la vanguardia de las exigencias del mercado laboral. Tobon (2007) señala que en la educación superior, el diseño curricular debe enmarcar el aprendizaje y la formación superior con actividad continua, innovadora e investigativa de forma transversal de forma tal que aporte a la adquisición y desarrollo de competencias hacia la formación integral como profesional.

Este artículo ausculta la adquisición y desarrollo de competencias en los estudiantes subgraduados matriculados en el curso de *Introducción a la Administración de Personal y Relaciones Laborales* (por sus siglas, ESOR 4008). Primeramente, se

discuten varias competencias esenciales que fueron adquiridas por los estudiantes. Luego se discuten tres renglones que detallan renglones académicos y demográficos.

## **Revisión de Literatura**

### **A. Contexto institucional**

El Recinto de Mayagüez de la Universidad de Puerto Rico (UPRM) se originó en el 1911 como el Colegio de Agricultura. El desarrollo y diversificación de los programas académicos mantiene su prestigio como la institución clave en educación superior en el Caribe y Puerto Rico. Sharma y Dika (2007) enfatizan que ciertos aspectos de la visión de UPRM deben garantizar la continuidad como institución líder de la educación superior en Puerto Rico y el hemisferio Occidental de manera que responda a las necesidades de la sociedad moderna considerando el ambiente global y dinámico, así como la búsqueda continua de la verdad, el conocimiento, la justicia y la paz.

También, el impacto de la misión de UPRM debe atemperarse a las ocho metas estratégicas de manera que desarrolle ciudadanos educados y cultos que puedan contribuir al desarrollo cultural, económico, social y tecnológico de Puerto Rico y colaborar internacionalmente con un ambiente de solidaridad y democracia; desarrollar investigación y actividades creativas para servir a las necesidades de la sociedad local, regional e internacional; y proveer un servicio ejemplar a la comunidad local, regional e internacional para contribuir al desarrollo sustentable y balanceado de nuestra sociedad y diseminar el conocimiento. Los programas de alta calidad de UPRM lo componen el Colegio de Ciencias Agrícolas, Colegio de Artes y Ciencias, Colegio de Ingeniería y el Colegio de Administración de Empresas. La calidad de los estudiantes y egresados de UPRM ha sido reconocido globalmente por organizaciones que reclutan estudiantes para puestos permanentes, internados en Puerto Rico y Estados Unidos, así como programas de intercambio a nivel internacional.

Particularmente, la historia del Colegio de Administración de Empresas en UPRM se extiende por más de cuarenta años. Los programas de estudio a nivel subgraduado incluyen contabilidad, finanzas, gerencia, estudios organizacionales, mercadeo y sistemas computarizados de información. La visión del Colegio de Administración de Empresas del Recinto Universitario de Mayagüez puntualiza lo siguiente; *“ser en Puerto Rico la mejor opción en Administración de Empresas para los*

*mejores estudiantes, profesores y reclutadores*". De igual forma, la misión del Colegio de Administración de Empresas del Recinto Universitario de Mayagüez delinea el enunciado que se detalla a continuación: *"preparar egresados calificados para el mundo de los negocios mediante una educación integral de excelencia y fomentar investigaciones reconocidas a nivel local e internacional"*. Mientras que la cultura que apoya la visión y misión del Colegio de Administración de Empresas de UPRM aborda varios renglones tales como, *"la promoción de enfoques pedagógicos que facilitan la enseñanza-aprendizaje, mantener el currículo al día a nivel subgraduado y graduado que está a la par con la tecnología y los cambios globales, que permiten una diferenciación competitiva y promueven la experiencia práctica"*, entre otros.

El curso subgraduado *Introducción a la Administración de Personal y Relaciones Laborales (por sus siglas, ESOR 4008)* es un curso medular del currículo de Administración de Empresas. La relevancia del curso en UPRM es tal que ha sido incluido como curso electivo en otros programas subgraduados de los Colegios de Ciencias Agrícolas, Artes y Ciencias e Ingeniería. Esencialmente, el curso de ESOR 4008 le permite al estudiante conocer los procesos de administración de personal tales como, reclutamiento, selección, adiestramiento y la administración de salarios y jornales. La perspectiva de las relaciones laborales se incorpora en el contexto de la organización que posee unión laboral. El curso está diseñado para permitirles a los estudiantes el desarrollo de las destrezas interpersonales, conducta ética y profesional, la adquisición del conocimiento y destrezas de negocios desde la perspectiva nacional e internacional y el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos relacionados con negocios.

Varios de los metas de aprendizaje de ESOR 4008 enfatizan áreas tales como, el ambiente global de la administración de recursos humanos, la importancia del adiestramiento y desarrollo, los conceptos básicos de compensación y beneficios, la descripción del rol de los profesionales de recursos humanos en el desarrollo de una cultura ética y organizaciones de alto desempeño, entre otros. La metodología de enseñanza-aprendizaje del curso en aula incluye aprendizaje activo mediante discusiones de clase, casos de estudio, ejercicios de experiencias, entre otros.

## **B. Competencias y la gestión del talento humano**

Las competencias esenciales tienen una influencia crucial en el desarrollo del recurso humano y el funcionamiento de la organización. Weigel, Mulder y Collins (2006) destacan que las primeras contribuciones al área académica de la gestión de competencias comenzaron en la década de los años setenta. Existen varios enfoques y definiciones del concepto de competencias que puntualizan áreas tales como conductista, genérica y cognitiva (Norris, 1991; Eraut, 1994; Wessenlink, van den Elsen y Mulder, 2005).

Prahalad y Hamel (1990) puntualizan que el acceso de las competencias en el mercado laboral se refiere a la gerencia del desarrollo de la marca, ventas distribución y el servicio después de la venta, las cuales le permiten a las organizaciones alcanzar las necesidades del consumidor. Las organizaciones que poseen competencias esenciales usualmente tienden a adoptar las estrategias de recursos humanos que pudieran promover la gestión del talento humano para que forme parte en las actividades relacionadas (Bae y Lawler, 2000). La gerencia en las organizaciones demandan que los profesionales de recursos humanos gestionen esfuerzos para desarrollar las estrategias de recursos humanos y procesos que alteran el desempeño y la conducta de los empleados, alinean los recursos humanos con la estrategia organizacional y promueve la capacidad organizacional (Brockbank y Ulrich, 2003; Cabrera y Cabrera, 2003; Schoonover, 2003; van Marrewijk y Timmers, 2003).

Tejada y Navío (2005) destacan que la mundialización de la economía, los cambios en la tecnología han provocado que las organizaciones asuman una seria repercusión acerca de la gestión de los recursos humanos y el desarrollo de las competencias en el ámbito social y laboral. Actualmente, las organizaciones del siglo XXI continúan definiendo cuidadosamente las capacidades y las competencias que serían necesarias para el proceso de cambio continuo y adaptación. No obstante, es fundamental que cada organización realice un diseño adecuado de perfiles con las competencias genéricas y específicas para desarrollar cada posición con la filosofía de la organización.

Mulder, Wiegel y Collins (2007) mencionan que existen varias dificultades en las instituciones de educación superior tales como, la identificación de las competencias, la definición de competencias en la acción y de otros conceptos centrales relacionados

con el área de aprendizaje, la selección de metodologías de enseñanza-aprendizaje, la descripción de los objetivos de las áreas de aprendizaje, la implementación concreta de las áreas de aprendizaje en el currículo, los requisitos del mercado laboral, entre otros. Desde esta perspectiva, las instituciones de educación superior deben diseñar modelos de gestión de competencias en sus respectivas disciplinas atemperado a los requisitos del mercado laboral y las necesidades de la organización del siglo XXI.

El concepto del capital humano se centra en la educación, las capacidades adquiridas por medio de la educación formal e informal y la posterior formación en el mercado de trabajo (Rivera Aponte, García Toro y Ramírez, 2006). Este estudio pretende abordar los siguientes cuestionamientos.

1. ¿Cuáles son las competencias que los estudiantes perciben que han desarrollado mediante la metodología de enseñanza y aprendizaje del curso subgraduado ESOR 4008?
2. ¿La percepción de las competencias adquiridas por los estudiantes se atempera a los requerimientos del mercado laboral?

En orden de atender los cuestionamientos anteriormente mencionados, el objetivo de este estudio es la provisión de evidencia del logro en la adquisición y desarrollo de las competencias mediante el curso ESOR 4008 que exigen el mercado laboral y la organización del siglo XXI. Se anticipa que la evidencia incluirá información y datos estadísticos que permitan el análisis y discusión de los hallazgos en los estudiantes subgraduados matriculados en dos secciones del curso ESOR 4008 durante el Segundo Semestre 2011-2012.

### **Metodología**

El diseño del estudio es cuantitativo y descriptivo. Los estudiantes subgraduados matriculados en el curso de ESOR 4008 fueron categorizados como el indicador del estudio para el análisis de la adquisición y desarrollo de las competencias en la gestión del talento humano en el Colegio de Administración de Empresas del



Recinto Universitario de Mayagüez. El estudio incluye un cuestionario electrónico compuesto por preguntas cerradas. El instrumento fue revisado por expertos en el área de recursos humanos y fue administrado antes de finalizar el Segundo Semestre Académico 2011-2012. El cuestionario contiene una escala *Likert* con cinco enunciados que denotan *Completamente de acuerdo, De acuerdo, Indiferente, En desacuerdo y Completamente en desacuerdo* con el propósito de captar la apreciación de cada estudiante. El diseño del cuestionario incluye diez preguntas que lo componen siete enunciados que señalan algunas competencias relevantes y tres renglones que demuestran factores demográficos y académicos (grado, primera concentración, género).

Ulrich et al. (1995) define de manera amplia competencia como el conocimiento, destreza o habilidad de empleados relevante para el desempeño organizacional. No obstante, existen una diversidad de definiciones y modalidades para el término *competencia* dónde ha llegado a considerarse como un constructo múltiple y dimensional. También, Ulrich et al. (1995) menciona competencias que los profesionales de recursos humanos deben adquirir y desarrollar; conocimiento del negocio, proveer prácticas de recursos humanos y gestor del cambio. Blancero, Boroski y Dyer (1996) señalan otras competencias como la integridad personal y habilidades de equipo. Spencer y Spencer (2003) aluden a las competencias de trabajo en equipo, liderazgo, pensamiento analítico, razonamiento conceptual, flexibilidad, entre otros. A tales efectos, en la primera etapa del estudio se han seleccionado preliminarmente siete competencias que se detallan a continuación.

1. Análisis Estratégico: El reto actual de las organizaciones es el enfoque en la productividad, comercialización, métricas financieras para obtener resultados esperados.

2. Liderazgo: El líder influencia a un grupo de personas hacia el alcance de un objetivo, así como inspira a otros a imitarle.

3. Trabajo en Equipo: La dinámica y la interacción que influyen las actitudes y las conductas de las personas en la formación y ejecución como grupo para lograr un objetivo común.
4. Solución de problemas: El uso del proceso cognitivo para encontrar una solución a un cuestionamiento o situación difícil.
5. Manejo del Cambio: El proceso sistemático para lidiar con el cambio desde la perspectiva de la organización y a nivel individual.
6. Flexibilidad: La habilidad y disponibilidad de estar abierto al cambio y al manejo de información nueva al proceder a la adaptación de una variedad de métodos de forma escrita y verbal efectivamente.
7. Destrezas de Comunicación: La habilidad para comunicar claro y conciso con otras personas utilizando una variedad de métodos de forma escrita y verbal efectivamente.
8. Seleccione el colegio dónde se encuentra realizando sus estudios subgraduados para optar por el grado de bachillerato.
9. Seleccione la primera concentración de estudio en su currículum de bachillerato.
10. Seleccione el género como participante del estudio.

Como parte de la primera etapa del estudio, se procedió a seleccionar dos secciones del curso ESOR 4008 correspondientes al Segundo Semestre 2011-2012. La población de este estudio está compuesta por 55 estudiantes subgraduados matriculados en el curso de ESOR 4008 del Colegio de Administración de Empresas del Recinto Universitario de Mayagüez de UPRM. Un total de 46 estudiantes subgraduados matriculados en el curso ESOR 4008 forman la muestra del estudio. El estudio cuenta con un margen de error de un 5% para un nivel de confianza de 90%.

Los datos de la muestra permiten identificar la adquisición y desarrollo de competencias de los estudiantes subgraduados mediante el diseño y el uso de metodologías de enseñanza-aprendizaje y que son requeridos por el mercado laboral y las organizaciones del siglo XXI.

Dado a que este estudio depende del uso de datos secundarios, una preocupación crítica para los investigadores fue la identificación de medios estadísticos confiables e información relacionada. Este reporte despliega los datos, por tablas o gráficas mostrando los totales, porcentajes y relaciones basados en identificar si los estudiantes subgraduados matriculados en el curso ESOR 4008 durante el Segundo Semestre 2011-12 adquirieron y desarrollaron algunas competencias requeridas por el mercado laboral.

## **Análisis de Datos**

El análisis de los datos de este estudio acerca de la adquisición y desarrollo de competencias en los estudiantes matriculados en el curso de *Introducción a la Administración de Personal y Relaciones Laborales* se presentan a continuación. Las estadísticas descriptivas se presentan en vías de proveer el primer perfil de la apreciación de los estudiantes matriculados en dos secciones de ESOR 4008 y los fundamentos para la interpretación de los resultados del análisis estadístico. El instrumento (cuestionario) fue administrado electrónicamente a un total de 55 estudiantes subgraduados que provienen de dos secciones de ESOR 4008 durante el Segundo Semestre 2011-2012. Cuarenta y seis estudiantes completaron la encuesta electrónica para una tasa de respuesta de 83.6%. A continuación se presentan los hallazgos que abordan los dos cuestionamientos generales de este estudio.

Considerando que la primera etapa de este estudio enfoca la contribución de la creación de un perfil de competencias de los estudiantes subgraduados que se matriculan en el curso ESOR 4008, 46 estudiantes respondieron a siete preguntas que cuestionan la adquisición y desarrollo de algunas competencias (Tabla 1). Las tres competencias adquiridas y desarrolladas por los estudiantes de ESOR 4008 de mayor relevancia fueron *Destrezas de Comunicación, Trabajo en Equipo y Manejo del Cambio*. Veintinueve estudiantes (63%) indicaron estar completamente de acuerdo en

la adquisición y desarrollo de la competencia *Destrezas de Comunicación*. Veintiocho estudiantes (61%) señalaron estar completamente de acuerdo en que la competencia *Trabajo en Equipo* fue adquirida y desarrollada mediante el curso de ESOR 4008. De igual forma, veintiocho estudiantes (61%) indicaron estar de acuerdo en la ocurrencia de la adquisición y desarrollo de la competencia *Manejo del Cambio*.

**Tabla 1.**

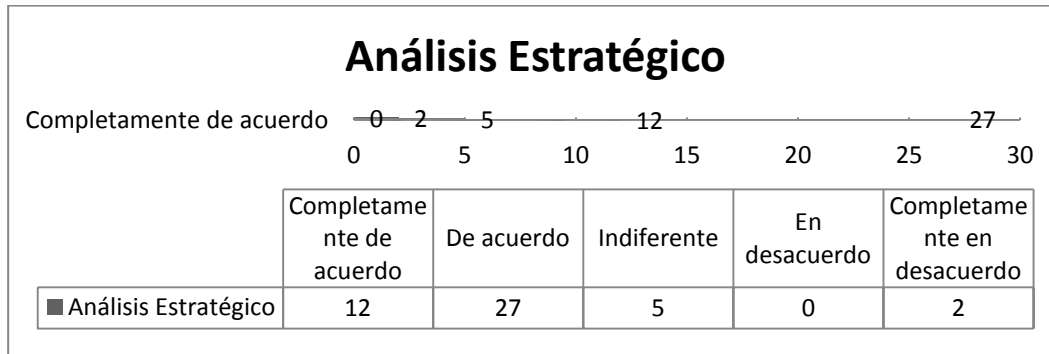
Adquisición y desarrollo de competencias de los estudiantes de ESOR 4008

Tabla 1: Adquisición y desarrollo de competencias de los estudiantes de ESOR 4008											
Competencias		Completament e de acuerdo		De acuerdo		Indiferente		En desacuerdo		Completamente en desacuerdo	
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
N= 55											
Análisis Estratégico	n=46	12	26	27	59	5	11	0	0	2	4
Liderazgo	n=46	25	54	16	35	4	9	0	0	1	2
Trabajo en Equipo	n=46	28	61	16	35	2	4	0	0	0	0
Solución de Problemas	n=46	14	30	25	54	3	7	4	9	0	0
Manejo del Cambio	n=46	15	32	28	61	3	7	0	0	0	0
Flexibilidad	n=46	27	59	17	37	2	4	0	0	0	0
Destrezas de Comunicación	n=46	29	63	14	30	3	7	0	0	0	0

La Gráfica 1 demuestra que la adquisición y desarrollo de la competencia *Análisis Estratégico*, doce estudiantes (26%) están completamente de acuerdo y veintisiete estudiantes (59%) indicaron estar de acuerdo mayormente. No obstante, cinco estudiantes (11%) denotaron estar indiferentes y dos estudiantes (4%) demostraron estar completamente en desacuerdo con la adquisición y desarrollo de la competencia *Análisis Estratégico*.

Gráfica 1.

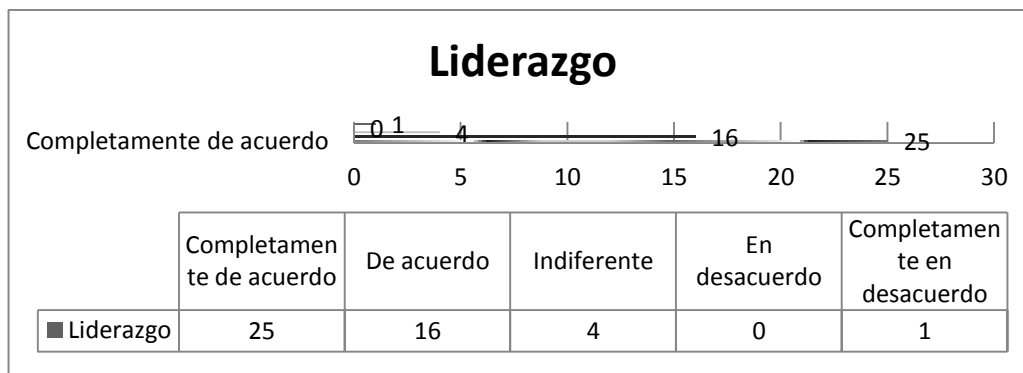
Análisis Estratégico: El reto actual de las organizaciones es el enfoque en la productividad, comercialización, métricas financieras para obtener resultados esperados.



La Gráfica 2 presenta que la adquisición y desarrollo de la competencia *Liderazgo*, veinticinco estudiantes (54%) están completamente de acuerdo y dieciséis estudiantes (35%) indicaron estar de acuerdo. Sin embargo, cuatro estudiantes (9%) expresaron estar indiferentes y un estudiante (2%) indicó estar completamente en desacuerdo con la adquisición y desarrollo de la competencia *Liderazgo*.

Gráfica 2.

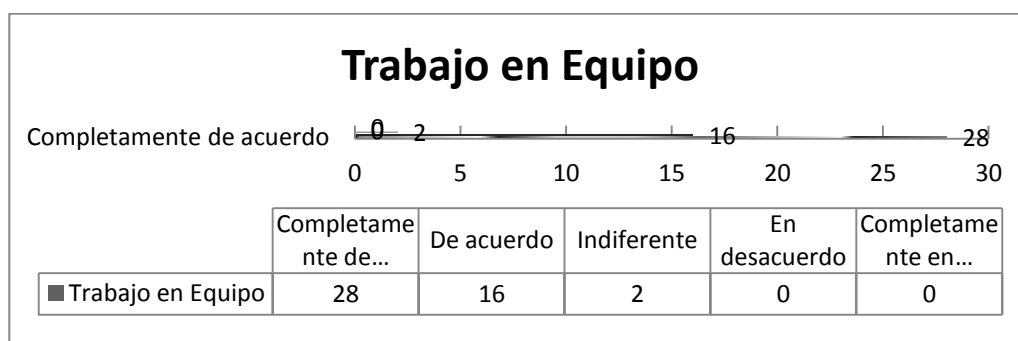
Liderazgo: El líder influencia a un grupo de personas hacia el alcance de un objetivo, así como inspira a otros a imitarle.



La Gráfica 3 presenta que la adquisición y desarrollo de la competencia *Trabajo en Equipo*, veintiocho estudiantes (61%) están completamente de acuerdo y dieciséis estudiantes (35%) indicaron estar de acuerdo. Por otra parte, dos estudiantes (4%) expresaron estar en desacuerdo con la competencia *Trabajo en Equipo*.

Gráfica 3.

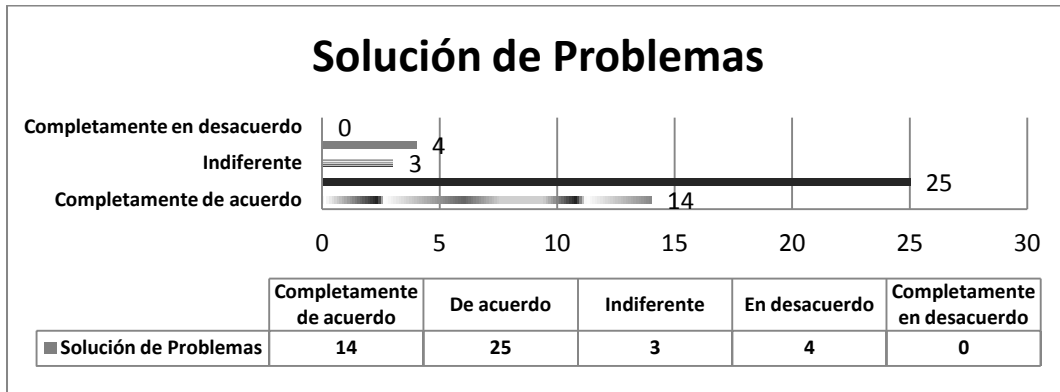
Trabajo en Equipo: La dinámica y la interacción que influyen las actitudes y las conductas de las personas en la formación y ejecución como grupo para lograr un objetivo común.



La Gráfica 4 demuestra que la adquisición y desarrollo de la competencia *Solución de Problemas*, catorce estudiantes (30%) están completamente de acuerdo y veinticinco estudiantes (54%) indicaron estar de acuerdo. No obstante, tres estudiantes (7%) señalaron su indiferencia con la adquisición y desarrollo de la competencia *Solución de Problemas*.

Gráfica 4.

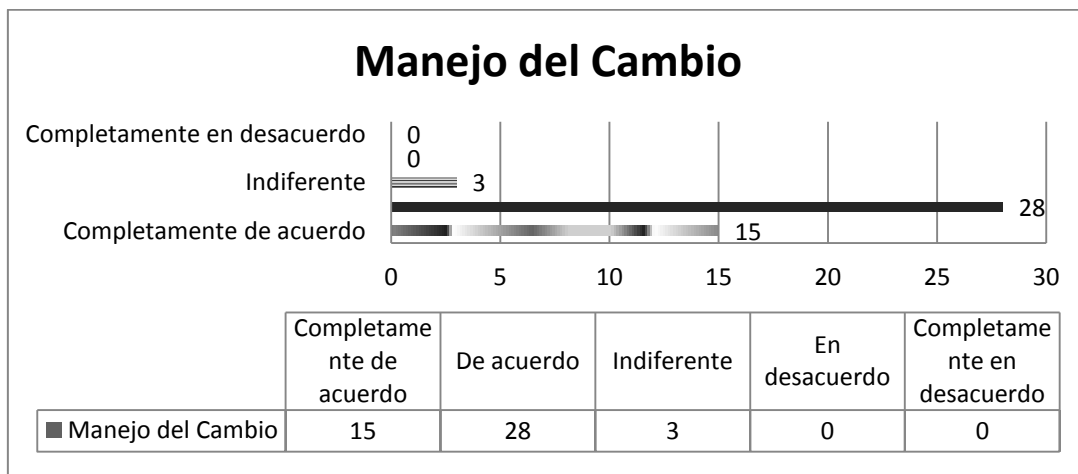
Solución de problemas: El uso del proceso cognitivo para encontrar una solución a un cuestionamiento o situación difícil.



La Gráfica 5 exhibe que la adquisición y desarrollo de la competencia *Manejo del Cambio*, quince estudiantes (32%) están completamente de acuerdo y veintiocho estudiantes (61%) demostraron estar de acuerdo. De otro modo, tres estudiantes (7%) opinaron estar indiferentes con la adquisición y desarrollo de la competencia *Manejo del Cambio*.

Gráfica 5.

Manejo del Cambio: El proceso sistemático para lidiar con el cambio desde la perspectiva de la organización y a nivel individual.

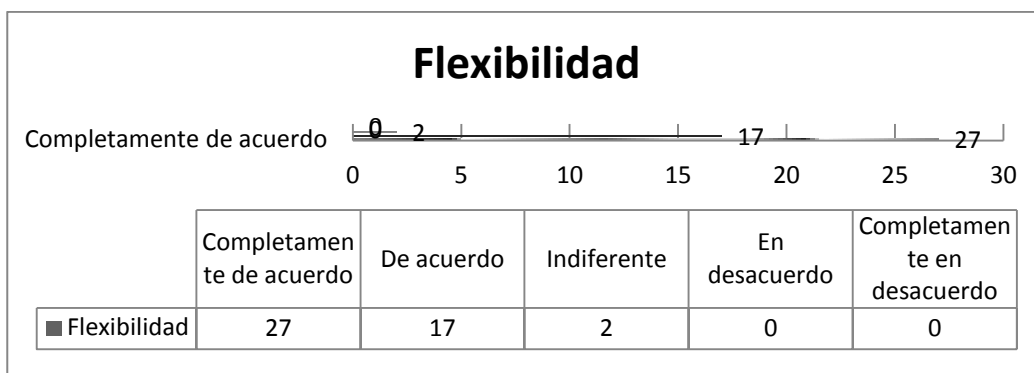


La Gráfica 6 revela que la adquisición y desarrollo de la competencia *Flexibilidad*, veintisiete estudiantes (59%) están completamente de acuerdo y diecisiete

estudiantes (37%) mencionaron estar de acuerdo. Sin embargo, dos estudiantes (4%) manifestaron su indiferencia con la competencia *Flexibilidad*.

Gráfica 6.

Flexibilidad: La habilidad y disponibilidad de estar abierto al cambio y al manejo de información nueva al proceder a la adaptación de una variedad de métodos de forma escrita y verbal efectivamente.

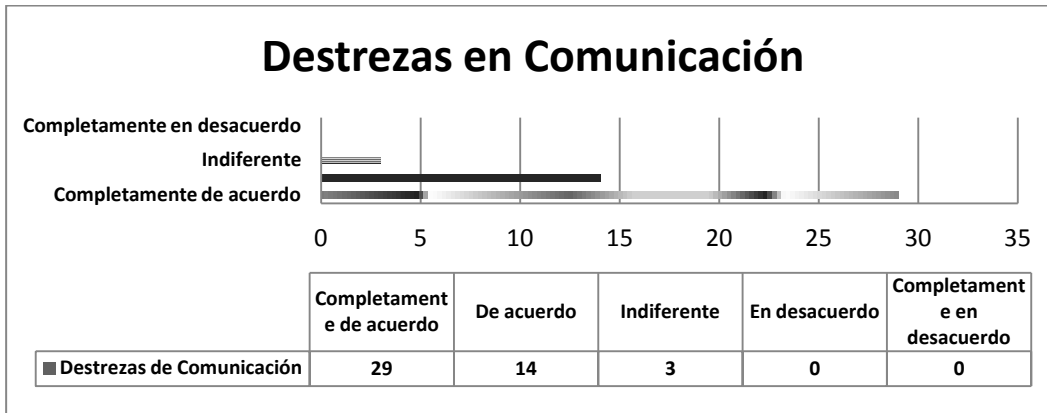


La Gráfica 7 presenta que la adquisición y desarrollo de la competencia *Destrezas de Comunicación*, veintinueve estudiantes (63%) están completamente de acuerdo y catorce estudiantes (30%) indicaron estar de acuerdo. Aunque, tres estudiantes (7%) expresaron estar indiferentes con la competencia *Destrezas de Comunicación*.

Gráfica 7.

Destrezas de Comunicación: La habilidad para comunicar claro y conciso con otras personas utilizando una variedad de métodos de forma escrita y verbal efectivamente.

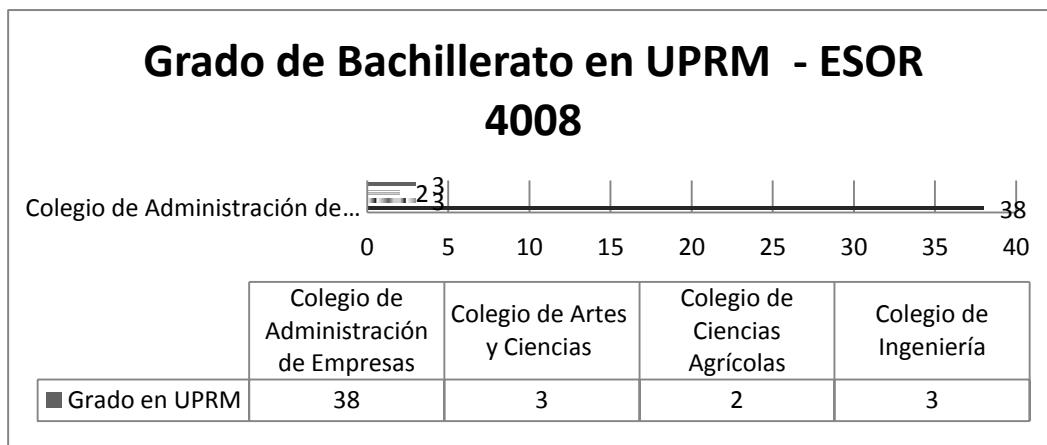




La Gráfica 8 exhibe el grado de bachillerato de los cuarenta y seis estudiantes subgraduados matriculados en el curso ESOR 4008 que respondieron a la encuesta electrónica. Treinta y ocho estudiantes (83%) están completando el grado de bachillerato en el Colegio de Administración de Empresas, tres estudiantes (6%) será otorgado por el Colegio de Artes y Ciencias, tres estudiantes (6%) obtendrán su grado de bachillerato en el Colegio de Ingeniería y 2 estudiantes (4%) por el Colegio de Ciencias Agrícolas en UPRM.

Gráfica 8.

Grado de bachillerato en UPRM – ESOR 4008

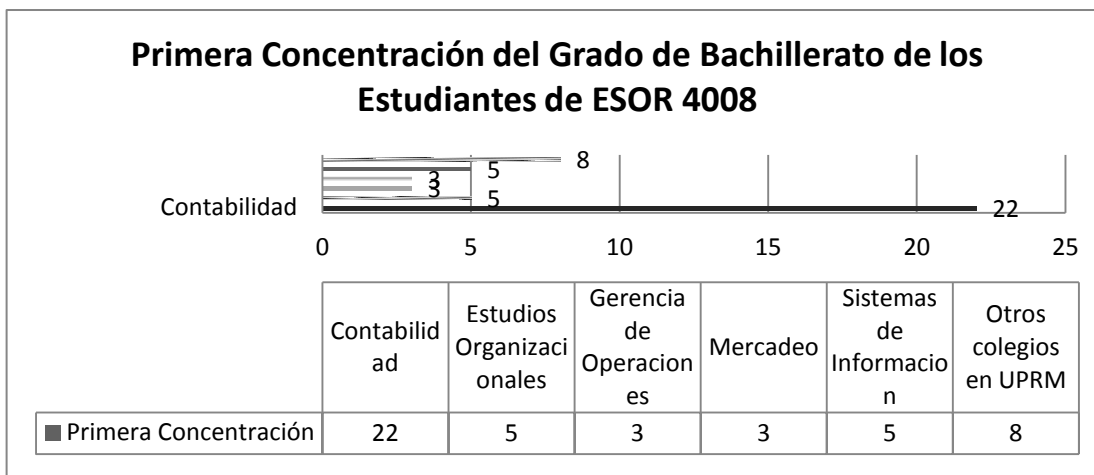


La Gráfica 9 demuestra la primera concentración del grado de bachillerato en UPRM. De cuarenta y seis estudiantes subgraduados que participaron de la encuesta electrónica, treinta y ocho estudiantes (83%) su primera concentración se encuentra adscrita al grado de bachillerato en Administración de Empresas y ocho estudiantes

(17%) sus concentraciones están vinculadas a los Colegios de Ciencias Agrícolas, Artes y Ciencias e Ingeniería . De los treinta y ocho estudiantes (83%) que persiguen el grado de bachillerato en Administración de Empresas, veintidós estudiantes (47%) estudian a nivel subgraduado *Contabilidad*, cinco estudiantes (11%) en *Estudios Organizacionales*, cinco estudiantes (11%) en *Sistemas Computarizados de Información*, tres estudiantes (7%) en *Mercadeo* y tres estudiantes (7%) en *Gerencia de Operaciones*.

Gráfica 9.

Primera concentración del grado de bachillerato de los estudiantes de ESOR 4008

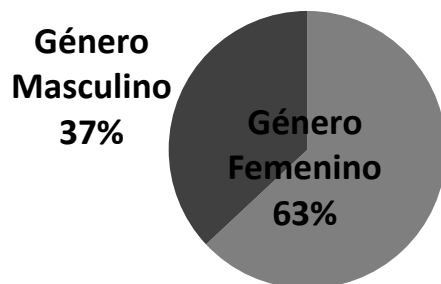


La Gráfica 10 revela el género de cuarenta y seis estudiantes subgraduados del curso de ESOR 4008. El *Género Femenino* predominó con un 63% en comparación con el *Género Masculino* con 37%. Estos datos comparan con el aumento del *Género Femenino* (1 940,618, 52%) y la disminución del *Género Masculino* (1,785,171, 48%) en la población general de Puerto Rico (Buró de los Estados Unidos del Censo, 2012).

Gráfica 10.

Género: Estudiantes subgraduados de ESOR 4008

## Estudiantes Subgraduados de ESOR 4008



### Discusión de Resultados

El curso de ESOR 4008 es un curso de introducción a la administración de personal y relaciones laborales. Los estudiantes subgraduados matriculados en el curso de ESOR 4008 tienen la oportunidad de recibir por primera vez la experiencia académica relacionada con la teoría y las prácticas que se utilizan en el campo de la administración de recursos humanos. Los estudios de casos, simulaciones, investigaciones y experiencias prácticas esbozadas en la planificación de ESOR 4008 por los facultativos permitieron que los estudiantes en su mayoría adquirieran y desarrollaran algunas de las competencias delineadas en el instrumento del estudio.

Los resultados de la apreciación de los estudiantes acerca de la adquisición y desarrollo de las siete competencias se pueden clasificar en tres grupos principales tomando en consideración los porcentajes de respuesta. El primer grupo de competencias *Trabajo en Equipo* y *Flexibilidad* le asignaron los más altos porcentajes. La metodología de enseñanza-aprendizaje de los facultativos enfatiza mayormente el *Trabajo en Equipo*. El segundo grupo de competencias *Destrezas de Comunicación*, *Manejo del Cambio* y *Liderazgo* confirmaron que los objetivos del curso fueron abordados y cumplidos en la interacción del facultativo y el estudiante durante el semestre académico. Las dinámicas de grupo en el salón de clase, simulaciones, los estudios de casos, informes escritos y orales promovieron el desarrollo la trilogía de competencias.

El tercer grupo de competencias *Liderazgo, Análisis Estratégico, y Solución de Problemas* recibieron los porcentajes más bajos de apreciación por los estudiantes del curso de ESOR 4008 al compararlos con las cinco competencias anteriormente mencionadas. Particularmente, el tercer grupo de competencias se les atribuye mayor énfasis en cursos avanzados que componen el currículo de Administración de Empresas. Sin embargo, los facultativos deben tomar atención en la planificación del curso de ESOR 4008 con el fin de mejorar los resultados obtenidos de un grupo menor de estudiantes subgraduados de ESOR 4008 que expresaron su apreciación de indiferencia o desacuerdo hacia las competencias de Solución de Problemas, Análisis Estratégico y Liderazgo.

### **Conclusiones y Recomendaciones**

Conuerdo con Tejada y Navio (2005), en el hecho de enfatizar que el concepto de competencia es indisociable de la noción de desarrollo. Se concluye que el desarrollo de la formación académica y profesional está condicionado por la implementación de la educación basada en competencias. Dado a que ESOR 4008 es un curso subgraduado medular del currículo de Administración de Empresas se sugiere el uso institucionalizado del concepto de competencias en el desarrollo de la formación académica y profesional de los estudiantes.

Los facultativos deben comprender la relevancia estratégica del sistema integral de la gerencia de recursos humanos. Investigaciones previas han descrito el enlace estratégico entre las practicas organizacionales de recursos humanos que enlazan al talento humano con el desempeño de la organización como factor para el aumento del valor en el mercado de la organización (Becker y Huselid, 2003; Huselid y Barnes, 2003). Desde esta perspectiva, se recomienda que los los facultativos deben considerar varios renglones tales como, la definición y el diseño de la gestión de competencias, la selección de estrategias metodológicas de enseñanza-aprendizaje tanto reactiva como activa, el desarrollo de una matriz de avalúo para la formación profesional atemperado a los requisitos del mercado laboral, entre otros que puedan evaluar el alcance de la adquisición y desarrollo de competencias del curso ESOR 4008 como curso medular del currículo de Administración de Empresas.

Dado a que este estudio es la primera etapa para identificar la adquisición y desarrollo de algunas de las competencias requeridas por el mercado laboral, se propone la continuidad de una serie de estudios futuros que pudieran considerar la definición, diseño y avalúo institucional de la gestión de competencias en el curso subgraduado de *Introducción a la Administración de Personal y Relaciones Laborales* (por sus siglas, ESOR 4008). Además, se propone la consideración de una función guía holística para el desarrollo del currículo de Administración de Empresas que le permita al estudiante y egresado del Colegio de Administración de Empresas adaptarse a la diversidad de medidas e iniciativas de prácticas formativas en las organizaciones actuales, así como la complejidad del mercado laboral en Puerto Rico y a nivel internacional.

## Referencias

- Altbach, P.G., Reisberg, L., y Rumbley, L. (2009). *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution Executive Summary*. Informe preparado para la Conferencia Mundial en Educación Superior de la UNESCO. Recopilado el 3 de marzo de 2012 en <http://www.unesdoc.unesco.org/images/0018/.../183168e.pdf>
- Bae, J. y Lawler, JJ (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerge economy. *Academy of Mangement Journal*, 43(3), 502-517.
- Becker, B.E., y Huselid, M.A. (2003, Diciembre 2003). Measuring HR. *HR Magazine*, 48,56-62.
- Blancero, D., Boroski, J. y Dyer, L. (1996). Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a filed study. *Human Resource Management*, 15 (3).
- Brockband, W., y Ulrich, D. (2003). *Competencies for the New HR*: Society for Human Resource Management, University of Michigan Business School, Global Consulting Alliance.
- Buro del Censo de los Estados Unidos (2012), *Informe estadístico de la población general de Puerto Rico*. Recopilado el 7 de abril de 2012 en <http://2010.census.gov/2010census/popmap/ipmtext.php?fl=72>.
- Cabrera, A., y Cabrera, E.F. (2003). Strategic human resource evaluation. *Human Resource Planning*, 26(1), 41-51.

- Eraut, M. (1994). *Developing professional knowledge and competence*, London: Falmer Press.
- Huselid, M.A., y Barnes, J.E. (2003). *Human capital measurement systems as a source of competitive advantage*. Recopilado el 15 de marzo de 2012, en [http://www.rci.rutgerd.edu/~huselid/Papers/2003\\_Huselid\\_Barnes\\_HRMR.pdf](http://www.rci.rutgerd.edu/~huselid/Papers/2003_Huselid_Barnes_HRMR.pdf)
- Mulder, M., Weigel, T., y Collins, K. (2007). The concept of competence in the development of vocational education in selected EU member states: a critical analysis. *Journal of Vocational Education & Training*, 59(1), 67-88.
- Norris, N. (1999). The trouble with competence, *Cambridge Journal of Education*, 21, 3, 331-341.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California Management Review*, 36 (2): 9-28.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79-92.
- Rivera Aponte, Ángel L., García Toro, Víctor I. y Ramírez, Rafael L. (2006). Escolaridad y ocupaciones de la fuerza laboral masculina en Puerto Rico. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, 21, 125-143.
- Sharma, A.D. & Dika, S.L. *Experiences in Implementing a Quality Culture at the University of Puerto Rico – Mayagüez*, Ponencia presentada en la Octava Conferencia Internacional de Educación Superior Basada en Tecnología de la Información y Adiestramiento (por sus siglas en inglés, ITHET 2007), Kumamoto, Japon, Julio, 2007.
- Schoover, S.C. (2003). *Human resource competencies for the new century*. Recopilado el 2 de febrero de 2012, en [http://www.schoover.com/whitepapers/hr\\_comp\\_forner\\_century.htm](http://www.schoover.com/whitepapers/hr_comp_forner_century.htm)
- Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*, New York: John Wiley & Sons.
- Tejada, J y Navío, A. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de Educación*. 37, 2, 1-16. Recopilado el 12 de marzo de 2012 en <http://www.rieoei.org/1089.htm>.
- Tobon, S. (2007). *Formación basada en competencias*. Ecoe Ediciones. Bogotá.
- Ulrich, D., Wayne, B., Yeung, K.A. y Lake, G.D. (1995). Human resource competencies: An empirical assesment. *Human Resource Management*, (14)4.

- Van Marrewijk, M. y Timmers, J. (2003). Human capital management: New possibilities in people management. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 171.
- Varghese, N.V. (2011). *Globalization and cross-border education: Challenges for the development of higher education in Commonwealth countries*. UNESCO (United Nations Educational Scientific and Cultural Organization). IIEP (International Institute for Educational Planning). Recuperado el 14 de abril de 2012 en [unesdoc.unesco.org/images/0019/.../191584e.pdf](http://unesdoc.unesco.org/images/0019/.../191584e.pdf).
- Weigel, T., Mulder, M. y Collins K. (2007). The concept of competence in the development of vocational education and training in selected EU member states, *Journal of Vocational Education Training*, 59,1, 51-64.
- Wessenlink, R., H. J. A., van den Elsen, E. y Mulder, M. (2005). *Conceptual framework for competence-based VET in the Netherlands*. Recopilado el 8 de febrero de 2012 en [http://www.vet-research.net/ecer\\_2005/fri09/session7a/P200050000789](http://www.vet-research.net/ecer_2005/fri09/session7a/P200050000789)).