

## Un modelo de programa para la formación de profesionales en el campo del Desarrollo de Recursos Humanos (DRH) en Venezuela

Recepción: octubre de 2007. Aprobación: diciembre de 2007  
pp.27-66

Teodoro Campos\*

### Resumen del contenido:

Los programas de formación académica constituyen un componente fundamental dentro del sistema de formación de profesionales en el campo del Desarrollo de Recursos Humanos (DRH). El objetivo fundamental de este estudio es proponer un modelo genérico de programa de formación de cuarto nivel en la disciplina y área de práctica profesional del Desarrollo de Recursos Humanos (DRH) adaptado a las necesidades de los profesionales que desempeñan actividades de adiestramiento y desarrollo del personal, desarrollo organizacional, diseño organizacional, gestión del desempeño y planificación estratégica de recursos humanos en organizaciones que operan en Venezuela. Para cumplir con dicho propósito, el investigador revisó, analizó e interpretó datos bibliográficos y otros documentos con el objeto de, primero, indagar las características institucionales y curriculares de los programas universitarios orientados a la formación académica de los profesionales de DRH en Venezuela y otros países y, segundo, formular lineamientos básicos que permitan ubicar el ámbito de la formación de los profesionales del DRH en estos tiempos, particularmente en postgrado.

Palabras claves: Desarrollo de Recursos Humanos, Programas académicos, Venezuela

*A program model for Human Resources Development professionals' preparation in Venezuela*

### Summary of Content:

Academic programs form a fundamental component within the educational formation system of HRD professionals. The study's main objective is to propose a generic program model for the academic preparation of individuals, at the graduate level, in the field of study and practice of HRD. The proposed program is tailored to the needs of professionals who practice training and development, organization development, organizational design, performance management and human resources strategic planning within organizations operating in Venezuela. In order to accomplish the study's purpose, the researcher reviewed, analyzed and interpreted bibliographic data and other relevant documents to, first, investigate the institutional and curricular characteristics of existing university programs tailored to the academic formation of HRD professionals in Venezuela and, second, to propose a set of basic guidelines that will contribute to place at present the academic preparation of HRD professionals in Venezuela, particularly at the graduate level.

Keywords: Human Resource Development, Academic programs, Venezuela

---

\*Teodoro Campos es Doctor en Desarrollo de Recursos Humanos (The George Washington University), Master en Educación y Desarrollo de la Fuerza Laboral (The Pennsylvania State University) y Abogado (UCV). Actualmente desempeña actividades docentes como profesor de la asignatura Seminario de Trabajo Especial de Grado en el postgrado de Gerencia de Proyectos de la UCAB, y de las cátedras Teoría de las Organizaciones y Diseño de la Organización en el postgrado de Ciencias Administrativas de la UCV.

## Un modelo de programa para la formación de profesionales en el campo del Desarrollo de Recursos Humanos (DRH) en Venezuela

SUMARIO: I. INTRODUCCIÓN: Propósito del estudio; Origen y utilidad de la investigación; II. PRECISIONES DE ORDEN TEÓRICO: Propósito del DRH Evolución del DRH; Definiciones de DRH; El DRH como disciplina académica; El DRH como área de práctica profesional; El rol de las universidades en la formación de profesionales en el campo del DRH; III. METODOLOGÍA; IV. RESULTADOS; V. LINEAMIENTOS PARA UN PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CUARTO NIVEL EN EL ÁREA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIONES: Fundamentación del programa; Premisas fundamentales del programa; Marco Referencial del Programa; Objetivos del programa; Componentes del programa; Descripción de las asignaturas; Estrategias de aprendizaje; REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

### I. INTRODUCCIÓN

En los últimos 20 años, los programas académicos orientados a la formación de los profesionales del área de Desarrollo de Recursos Humanos (DRH) han sido considerados como un componente fundamental dentro del sistema de formación de recursos humanos, particularmente en países anglosajones como Estados Unidos e Inglaterra. En un entorno altamente cambiante tanto en lo tecnológico como en lo económico, político y social, se considera crítico el establecimiento de programas académicos que satisfagan las crecientes demandas de individuos que posean antecedentes académicos y profesionales diversos.

A pesar de la enorme popularidad del DRH en Estados Unidos y el Reino Unido, aún en tales países persiste mucha diversidad en cuanto a la estructura de los programas académicos existentes, su contenido curricular y afiliación institucional, cuestión ésta que genera mucha incertidumbre respecto a la identidad académica y profesional del DRH. A pesar de que la formación de los profesionales del DRH a nivel mundial no se limita a su participación en programas académicos de DRH, la mayoría de los profesionales seleccionados para ocupar posiciones asociadas al DRH son aquellos egresados de los programas universitarios en el área, lo cual ha llevado a Kuchinke (2002) a afirmar que la formación académica juega un papel fundamental dentro del sistema nacional de desarrollo de recursos humanos de cada país.

El estudio sistemático de los diferentes aspectos del DRH como campo académico y profesional en Venezuela es limitado, por no decir inexistente. Dado el creciente reconocimiento que se le ha dado al DRH en muchos países industrializados a la vez que se van imponiendo criterios orientados a la acreditación profesional de quienes llevan a cabo actividades de DRH, las instituciones de educación superior en Venezuela deben prepararse para incluir, dentro de su oferta académica, programas

de estudios orientados a la obtención de grados académicos en el campo académico y profesional del Desarrollo de Recursos Humanos (DRH).

#### Propósito del estudio

El objetivo central de este estudio es proponer un modelo genérico de programa de formación de cuarto nivel en la disciplina y área de práctica profesional del Desarrollo de Recursos Humanos (DRH) adaptado a las necesidades de los profesionales que desempeñan actividades de adiestramiento y desarrollo de personal, desarrollo organizacional, diseño organizacional, gestión del desempeño y planificación estratégica de recursos humanos en organizaciones que operan en Venezuela. A objeto de lograr este propósito, el autor parte de una revisión exhaustiva de la literatura existente a objeto de: indagar las diferentes definiciones conceptuales del DRH propuestas por diversos académicos y profesionales en diferentes contextos; explorar los fundamentos teóricos del DRH como campo académico; identificar las competencias y roles de los profesionales de DRH en diversos países; y las características institucionales y curriculares de los programas de formación de los profesionales de DRH vigentes tanto en Venezuela como en otros países. Finalmente, el investigador presenta algunos lineamientos básicos que permitan ubicar el ámbito de la formación de los profesionales de DRH en estos tiempos, particularmente en el nivel de postgrado.

#### Origen y utilidad de la investigación

El estudio se origina como parte de las áreas temáticas exploradas por el presente investigador durante sus estudios de cuarto nivel en universidades líderes en el campo del Desarrollo de Recursos Humanos (DRH) en los Estados Unidos de América, primero como estudiante del programa de Maestría en Educación y Desarrollo de la Fuerza Laboral mención Adiestramiento y Recursos Humanos en The Pennsylvania State University (Enero 1998-Diciembre 1999), y luego como estudiante del programa de Doctorado en Desarrollo de Recursos Humanos y Organizaciones en The George Washington University (Enero 2000-Enero 2004). Luego de la culminación y defensa de su tesis doctoral titulada *Puerto Rican's HR Professionals Perceptions of the Concept, Practice and Future of Human Resource Development (HRD) in Puerto Rico*, al autor se le abrió la puerta para el desarrollo de trabajos orientados al desarrollo de nuevos modelos teórico-prácticos que pudiesen servir de utilidad tanto a académicos como profesionales que desempeñan actividades como docentes, investigadores y/o consultores en las áreas de adiestramiento y desarrollo de personal, diseño y desarrollo organizacional y gestión humana en organizaciones que operan en Latinoamérica, particularmente en Venezuela.

En tal sentido se considera fundamental que, como punto de partida, se lleven a cabo estudios sistemáticos tendentes a explorar las características de los programas académicos de formación en DRH existentes en Venezuela y otros países, lo cual a su vez servirá de base a futuros esfuerzos investigativos que permitan indagar el

impacto que tiene la preparación académica en DRH sobre la efectividad de los profesionales del área.

## II. PRECISIONES DE ORDEN TEÓRICO

En esta sección se hace una presentación resumida de la literatura en el área de adiestramiento y desarrollo de personal, diseño y desarrollo de organizaciones, planificación y gestión de recursos humanos, a objeto de explorar las diferentes conceptualizaciones que tienen reputados académicos y profesionales de otros países acerca del DRH, examinar los fundamentos teóricos del DRH como disciplina académica, identificar las competencias y roles de los profesionales de DRH en diversos países, e indagar el rol de las instituciones de educación superior en la formación de los profesionales del campo del DRH.

### Propósito del DRH

El propósito u orientación del DRH ha sido discutido hasta el punto en que algunos autores afirman que esta área de práctica profesional se orienta hacia el aprendizaje mientras que otros consideran que el área tiene como finalidad la mejora del desempeño de los empleados. Una perspectiva humanista también ha sido presentada en los últimos años como producto de la discusión entre reputados académicos en el campo del DRH (Chalofsky, 2000). Por lo tanto, tres perspectivas filosóficas fundamentales respecto al DRH se presentan en los siguientes párrafos:

Basado en una perspectiva humanista, el concepto de DRH es multidimensional, transformacional, y se expresa a través de la capacidad individual de hallar un significado en la vida cotidiana y en la capacidad de crear un mundo significativo (Chalofsky, 2000). Esta perspectiva se basa en el desarrollo que impulsará a los individuos a lograr desarrollar su máximo potencial de una manera significativa. La perspectiva humanista también ha sido expresada por Dirkx y Deems (1996). Para estos autores, las organizaciones tienen el deber de contribuir a desarrollar la experticia de los individuos y su calidad de vida.

La perspectiva humanista también ve al trabajo como que este posee elementos trascendentales que van más allá de las limitaciones individuales y organizacionales. Está basada en la idea de la interconectividad, esto es, de ver el mundo como un conjunto complejo de partes imbricadas en un todo unificado (Hatcher, 1998). Esta perspectiva implica que el DRH debería ir más allá de los asuntos organizacionales tales como la estructura, la productividad, o el desempeño y pasar a ocuparse de la salud y humanización de las organizaciones, la sociedad y el mundo como un todo (Hatcher, 2000).

Desde una perspectiva orientada al aprendizaje, Watkins (1995) define al DRH como una disciplina de estudio y área de práctica profesional responsable de fomentar el desarrollo, en el largo plazo, de la capacidad de aprendizaje para el trabajo a nivel individual, grupal y colectivo dentro de las organizaciones. De

acuerdo a esta perspectiva, el DRH contribuye a aumentar la capacidad de los individuos para aprender, ayuda a que los grupos superen las barreras de aprendizaje y ayuda a las organizaciones en la creación de una cultura de trabajo que promueva el aprendizaje consciente. Subyace a esta perspectiva la creencia de que el DRH debería enfocarse en el cambio en vez del aprendizaje.

La perspectiva orientada al desempeño ha sido expresada por Swanson (1995) y Kuchinke (1998). Con base a esta perspectiva, el desempeño estriba en el logro de resultados o “outputs”. Holton (citado en Chalofsky, 2000) acuña el término sistema de desempeño (en inglés, performance system) el cual se define como todo aquel sistema que ha sido organizado para lograr una misión o propósito. En tal sentido, el DRH debe aumentar la efectividad organizacional. Swanson y Holton (2001) consideran que el DRH tendrá mayores oportunidades de ejercer poder e influencia en las organizaciones siempre y cuando se enfoque tanto en los resultados de aprendizaje como en el desempeño que se desea obtener.

#### Evolución del DRH

No existe consenso en la literatura respecto a la génesis histórica del DRH como profesión (ver Chalofsky, 2000; Swanson y Holton, 2001; Ruona, 2001; McLean, 2003). Ruona (2001) sostiene que con la creación en 1940 del Training Within Industry (TWI) se marca el surgimiento del DRH actual, ya que en su seno se desarrollan filosofías y métodos para el adiestramiento del personal, gestión de las relaciones humanas y el mejoramiento de procesos, además de haber ejercido mucha influencia en el hecho de que tales prácticas fueran “infundadas” dentro del “torrente sanguíneo” de la industria. Además de reconocer la importancia del TWI, McLean (2003) le da crédito al Nacional Training Laboratory (NTL). McLean considera que los estudios llevados a cabo en el NTL en cuanto a la formación y desarrollo de grupos constituyen el verdadero inicio del Desarrollo Organizacional (DO) y, por tanto, del surgimiento del DRH como área profesional.

#### Definiciones de DRH

No hay consenso entre los académicos y profesionales sobre una definición de lo que constituye el DRH. Nadler formuló en 1970 una primera definición para el campo del DRH. Este autor definió al DRH como “una serie de actividades organizadas y llevadas a cabo dentro de un período de tiempo específico y diseñadas para generar un cambio conductual”. Nadler continuó “refinando” su definición inicial en los 90s y, hasta la fecha, aún persisten controversias respecto a la definición del DRH. La Tabla 1 proporciona una excelente síntesis de las definiciones de DRH que han sido propuestas hasta la fecha:

Tabla 1. Definiciones de DRH (Weinberg, 1998; Chalofsky, 2000; Swanson y Holton, 2001, y Torracó, 2003)

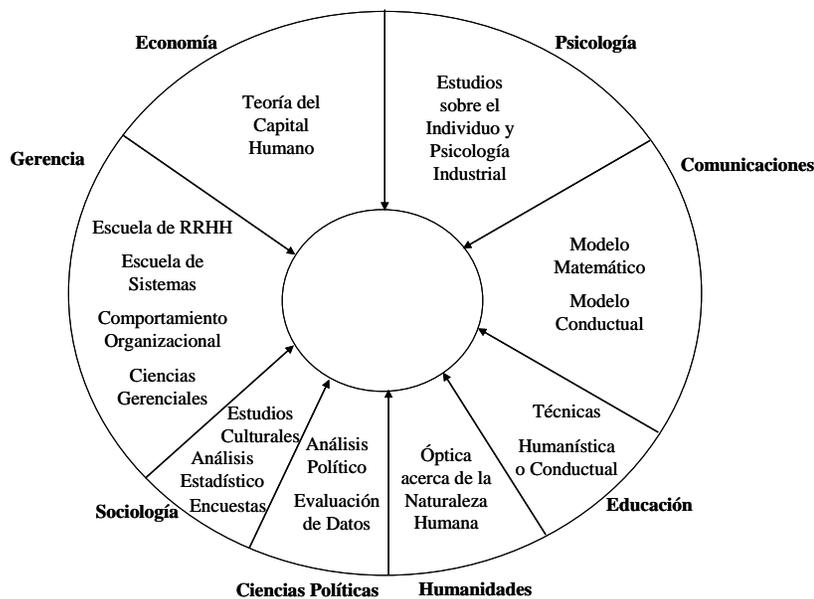
Autor	Definición
Nadler (1970)	El DRH consiste en una serie de actividades organizadas, implementadas dentro de un tiempo específico y que han sido diseñadas para producir cambios conductuales.
Jones (1981)	El DRH es una expansión sistemática de las capacidades de la gente para el trabajo que se enfoca en el logro de metas personales y organizacionales.
McLagan (1983)	El adiestramiento y desarrollo consiste en identificar, detectar y, a través de la planificación de experiencias de aprendizaje y sistemas de apoyo, desarrollar en los individuos las competencias claves que los capaciten para el desarrollo de cargos tanto en el presente como en el futuro.
Chalofsky y Lincoln (1983)	La disciplina del DRH consiste en el estudio de cómo los individuos y grupos en las organizaciones cambian mediante del aprendizaje.
Nadler y Wiggs (1986)	El DRH consiste en un sistema de aprendizaje comprensivo para el despliegue de los potenciales de la organización (un sistema que incluye experiencias de aprendizaje, tanto en el salón de clases como experiencias simuladas, que son claves para la supervivencia de la organización.
Swanson (1987)	El DRH es el proceso de mejoramiento del desempeño de una organización mediante las capacidades de su personal. Incluye actividades asociadas al diseño de cargos, experticia, aptitudes y motivación.
Jacobs (1988)	La Tecnología del Rendimiento Humano estriba en el desarrollo de sistemas de desempeño humano y en la gerencia de los sistemas resultantes mediante el empleo de un enfoque de sistemas orientado al logro de las metas individuales y organizacionales.
R. Smith (1988)	El DRH consiste de programas y actividades, directos e indirectos, instruccionales y/o individuales, que afectan positivamente tanto al desarrollo del individuo como a la productividad de la organización.
McLagan (1989)	EL DRH consiste en el uso integrado del adiestramiento y desarrollo, del desarrollo de carrera y del desarrollo organizacional para el mejoramiento de la efectividad individual y organizacional.
Watkins (1989)	El DRH es un campo de estudio y de práctica profesional responsable de procurar, en el largo plazo, el desarrollo de las capacidades para el trabajo a nivel individual, grupal y organizacional de las organizaciones. Incluye el adiestramiento, desarrollo de carrera y el desarrollo organizacional.
Gilley y England (1989)	El DRH consiste en actividades de aprendizaje organizado puestas en marcha dentro de una organización para la mejora del desempeño y/o crecimiento personal con el propósito de mejorar un puesto de trabajo, el individuo y/o la organización.
Nadler y Nadler (1989)	El DRH consiste en experiencias de aprendizaje organizado provisto a los empleados dentro de un periodo de tiempo específico para suscitar la posibilidad de una mejora del desempeño.
D. Smith (1990)	El DRH es el proceso de determinar los métodos óptimos para el desarrollo y mejoramiento de los recursos humanos en una organización y el mejoramiento sistemático del desempeño y productividad de los empleados mediante el adiestramiento, educación, desarrollo y liderazgo para el logro tanto de las metas personales como las organizacionales.
Chalofsky (1992)	El DRH consiste en el estudio y práctica para aumentar la capacidad de aprendizaje de los individuos, grupos, colectivos y organizaciones mediante el desarrollo y aplicación de intervenciones basadas en el aprendizaje con el propósito de optimizar el crecimiento y efectividad humano y organizacional.
Rothwell y Sredl (1992)	El DRH es una experiencia de aprendizaje organizacional patrocinada por un empleador con el propósito de mejorar el desempeño laboral al mismo tiempo que se hace énfasis en la mejora de la condición humana a través de la integración de las necesidades individuales y organizacionales.
Marquardt y Engel (1993)	El DRH implica tener habilidades para el desarrollo de un clima de aprendizaje, el diseño de programas de adiestramiento, la transmisión de información y experiencias, detectar y analizar resultados, proporcionar orientación de carrera, la formulación e implementación del cambio organizacional y la adaptación de materiales de aprendizaje.
Marsick y Watkins (1994)	El DRH, como combinación del adiestramiento, desarrollo de carrera y desarrollo organizacional, ofrece la integración teórica requerida para visualizar una organización de aprendizaje pero debe, adicionalmente, ser posicionado para actuar estratégicamente a través de la organización.
Swanson (1995)	El DRH es un proceso para desarrollar y desplegar la experticia humana mediante el adiestramiento y desarrollo del personal y el desarrollo organizacional con el objeto de mejorar el desempeño.
Gilley y Maycunich (2000)	El DRH es el proceso de facilitar el cambio, desempeño y aprendizaje organizacional mediante acciones gerenciales, e intervenciones e iniciativas con el propósito de aumentar el rendimiento, capacidad, competitividad y renovación de la organización.
McLean y McLean (2001)	El Desarrollo de Recursos Humanos es cualquier proceso o actividad que, en el corto o largo plazo, posee el potencial de desarrollar en los adultos, su conocimiento, experticia, productividad y satisfacción en el trabajo bien sea para el beneficio personal grupal o de equipos o para el beneficio de la organización, comunidad, nación o, en última instancia, de toda la humanidad.

**El DRH como disciplina académica**

Para algunos autores (McGuire y Cseh, 2006; Turnbull, 2002, Holton, 2003), la necesidad de identificar la fundamentación teórica y bases disciplinarias del DRH constituye un requisito fundamental para un campo que se encuentra en la búsqueda de su desarrollo y maduración. Sin embargo, parece no haber consenso respecto a cuáles disciplinas y teorías deberían fundamentar dicho campo. Jacobs (1990) sostiene que el DRH es un área de práctica profesional y un cuerpo de conocimiento académico interdisciplinario que está emergiendo. La interrelación entre esos dos aspectos hace que el DRH se asemeje a muchas otras profesiones aplicadas, muchas de las cuales han emergido para atender alguna necesidad social u organizacional de importancia. Una vez que la práctica ha sido establecida, surge la necesidad por formalizar el conocimiento obtenido en la práctica dentro de algún tipo de estructura lógica. Tal actividad contribuye a legitimar la profesión e incrementa la confiabilidad de su práctica. Jacobs (1990) incluye a las áreas de educación, teoría de sistemas, economía, psicología y comportamiento organizacional como las principales áreas de conocimiento que mayormente han influenciado el campo del DRH, aunque admite que esta lista no es, bajo ningún respecto, exhaustiva.

Otras disciplinas tales como la sociología, antropología y ciencia gerencial han sido mencionadas como disciplinas que sirven de soporte a la base teórica del campo del DRH (Chalofsky y Lincoln, 1983). McLagan (1989) en su Modelo para la Práctica de DRH considera tanto al aprendizaje para adultos como al comportamiento organizacional como las áreas de conocimiento medulares del DRH (ver Figura 1).

*Figura 1.* Mayores influencias sobre el campo del Desarrollo de Recursos Humanos



Algunos expertos en el campo del DRH consideran irrelevante identificar cuáles disciplinas y teorías sirven de fundamento al DRH (Lee, 2001; Watkins y Marsick, 1992). Incluso, según Torracó (2005), investigadores tales como Yvonna Lincoln sostienen que el DRH no se limita exclusivamente a “aplicaciones interdisciplinarias”. Este autor señala que para Lincoln el DRH es transdisciplinario, pues, para ella los valores, conocimientos y sistemas de DRH trascienden las delimitaciones propias de una disciplina en particular. Desde esta perspectiva se considera que, aunque la necesidad básica para la cual se emplea típicamente el DRH siempre estará presente (es decir, el desarrollo de competencias para el trabajo), el DRH trasciende límites disciplinarios toda vez que sus conceptos no sólo se emplean para el desarrollo de competencias (conocimiento, habilidades y destrezas) en el personal sino que además pueden ser empleados para planificar e implementar el cambio en las estructuras, sistemas y procesos organizacionales.

A pesar de que algunos reputados académicos consideran irrelevante identificar las bases disciplinarias del DRH (Lee, 2001; Watkins y Marsick, 1992), autores como Swanson y Holton (2001) han hecho esfuerzos por identificar las bases teóricas para la disciplina del DRH. Consideran estos autores que, el DRH debe integrar sus teorías de sistemas, psicológicas, y económicas fundamentales en una teoría holística de DRH y en un modelo para la práctica. De hecho, el Modelo de DRH dentro de la Organización y el Entorno propuesto por ellos se basa en esos tres dominios teóricos, los cuales se describen a continuación:

*Economía.* Swanson y Holton (2001) observan que los principios y valores basados en la teoría económica se aprecian tanto en las prácticas como en el contexto del DRH. La teoría del capital humano es una rama particular de la economía que tiene importantes implicaciones para el DRH. El término capital humano hace referencia al conocimiento, actitudes y destrezas que son desarrolladas y valoradas primordialmente por su potencial económicamente productivo (Baptiste, 2001). Para los teóricos del capital humano (Becker, 1993), las inversiones educativas en los seres humanos constituye una ruta para el progreso económico. A pesar de la teoría del capital humano sigue siendo controversial, algunos economistas se refieren a la gente como recursos humanos que pueden ser desarrollados mediante inversiones en adiestramiento y educación (Rothwell y Sredl, 1992).

*Psicología.* Swanson y Holton (2001) también incluyen a la disciplina de la psicología como una de las teorías medulares del DRH. La psicología ha tenido una profunda influencia sobre el DRH al contribuir mucho en el proceso de búsqueda de definiciones de lo que constituye el desarrollo de recursos humanos, el aprendizaje individual y cambio individual, grupal y organizacional. La psicología se enfoca, entre otras cuestiones en el estudio de los individuos en organizaciones. A pesar de que la psicología se enfoca primordialmente en el individuo, sus teorías fundacionales han aportado grandes ideas para definir la disciplina del DRH (ejm.: Gestalt, Conductivismo, Cognitivismo, etc.).

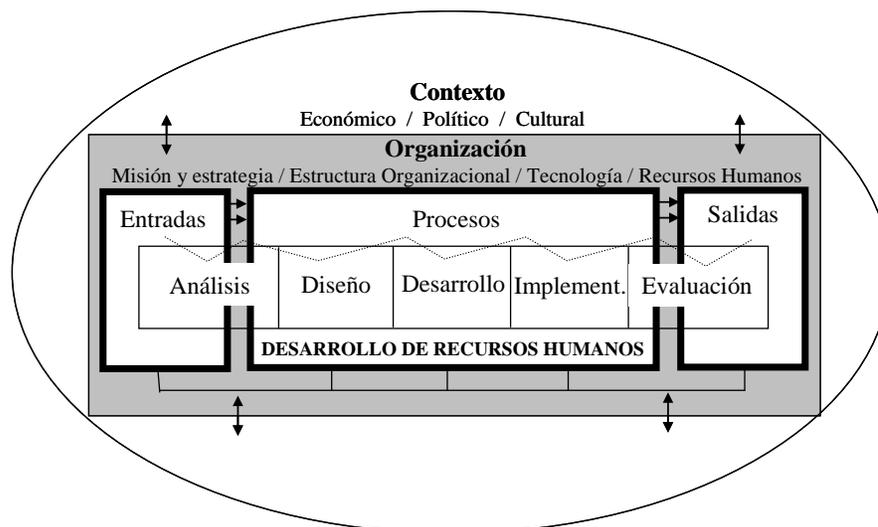
*Teoría de Sistemas.* De acuerdo a la teoría de sistemas, las organizaciones y sus contextos externos son inseparables. La organización es una entidad social que se mantiene interactuando con el entorno, pues, consiste en un sistema abierto el cual contiene subsistemas a la vez que constituye un subsistema dentro del entorno general (Katz y Kahn, 1978). El reconocimiento de la organización como un sistema abierto subyace al enfoque moderno de la organización y continúa gozando de amplia aceptación universal.

Desde una perspectiva de sistemas, la organización es vista como un sistema de partes relativamente autónomas, cada una de las cuales contribuye en las operaciones de la organización y a la vez depende de las otras partes para satisfacer sus propias necesidades. La teoría de sistemas versa sobre sistemas, totalidades y organizaciones (Swanson y Holton, 2001).

El DRH, como sistema imbuido dentro de un sistema organizacional mucho más amplio, interactúa con otros sistemas organizacionales. En su modelo denominado "System Model 2000", McLagan (1989a) ofrece una visión sistémica del DRH. No solo el modelo demuestra las relaciones entre organizaciones sino que además muestra que hay múltiples niveles de sistemas de desarrollo de recursos humanos. Siguiendo el System Model 2000 de McLagan, Siriwaiprapan (2000) y Campos (2004) notaron que el desarrollo de recursos humanos también se refiere a aquellos esfuerzos de desarrollo humano a gran escala, esto es, a nivel local y nacional. De acuerdo a estos autores, existe una interconexión entre los sistemas de DRH a varios niveles del entorno, por lo tanto, el desarrollo de recursos humanos a nivel organizacional puede diferir de otros niveles en términos de conceptos y prácticas.

El Modelo de Desarrollo de Recursos Humanos desarrollado por Swanson y Holton (2001) y representado en la Figura 2, ofrece una visión del DRH en contexto con la organización y el entorno. Una característica que resalta de este modelo es la interconectividad del DRH como otros procesos organizacionales para lograr las metas organizacionales. La idea de Swanson y Holton es la de proporcionar a los profesionales de DRH modelos mentales amplios que les permitan comprender la complejidad y el contexto que se da alrededor de las iniciativas de DRH.

Figura 2. Modelo de Desarrollo de Recursos Humanos de Swanson y Holton (2001)



En el modelo de Swanson y Holton (2001), el DRH es definido como un proceso para el desarrollo y despliegue de la experticia humana a través del desarrollo organizacional y el adiestramiento y desarrollo del personal con el propósito de mejorar el desempeño. Adicionalmente, los autores definen lo que en su criterio constituyen los dos componentes fundamentales del DRH: El primer componente es el adiestramiento y desarrollo del personal, el cual los autores definen como el proceso de desarrollar, sistemáticamente, experticia en los individuos con el propósito de mejorar el desempeño. El otro componente central es el desarrollo organizacional (DO), el cual los mismos autores definen como el proceso de implementar, sistemáticamente, cambio organizacional con el propósito de mejorar el desempeño.

El modelo de Swanson y Holton permite visualizar al DRH como un sistema en el cual la influencia de cada componente puede transitar desde el mercado global hasta un departamento de DRH dentro de una organización particular. El modelo presenta al DRH como un sistema o proceso de cinco fases moviéndose en paralelo con otros procesos organizacionales medulares. El sistema organizacional tiene su misión y estrategia, su estructura organizativa, tecnología y recursos humanos. El contexto ambiental más amplio se caracteriza por un conjunto de fuerzas políticas, económicas y culturales.

Por otra parte, Swanson y Holton (2001) asumen que los esfuerzos de DRH deben centrarse no solo en el aprendizaje de los individuos sino también en el hecho de que constituye una poderosa herramienta para la crecimiento y mejora del desempeño de la organización. La comprensión de la realidad contextual del DRH incrementa la capacidad del investigador para comprender la complejidad que circunda al tema objeto de estudio.

Tal y como lo señala la definición propuesta por Swanson (1995) citada con anterioridad, existe la necesidad de considerar la mejora del desempeño, es decir, en una definición más realista que permita a los profesionales de DRH ver al DRH como una iniciativa que contribuye de manera efectiva al logro de la misión y los objetivos estratégicos de la organización.

A pesar de que el modelo de DRH propuesto por Swanson y Holton (2001) proporciona una base sólida para el desarrollo del DRH como campo de estudio, aún persiste la necesidad de proponer nuevos modelos adaptados a las realidades organizacionales en otros contextos.

#### El DRH como área de práctica profesional

La profesión de Desarrollo de Recursos Humanos requiere de un conjunto medular de habilidades y destrezas a objeto de poner en práctica las teorías y conceptos que han sido propuestas en torno a ella. Los profesionales del área de Desarrollo de Recursos Humanos (DRH) han desarrollado un cuerpo único de conocimientos adaptado a sus propósitos a través de dos métodos: (1) experiencias obtenidas al abordar problemas prácticos que les han conducido a la formulación de principios o generalizaciones que proporcionan una guía para la práctica futura, y (2) el

conocimiento tomado de otras disciplinas y reformulado para el uso dentro del campo del DRH. El Desarrollo de Recursos Humanos (DRH) ha sido fundamentalmente una disciplina aplicada de orientación práctica cuyo objetivo fundamental ha sido lidiar de manera efectiva con algunos asuntos o problemas insatisfechos del día a día. Ya Jacobs en 1990 consideraba al DRH como un área de práctica profesional y un cuerpo de conocimientos académicos interdisciplinario que está emergiendo. Según este autor la interrelación existente entre esos dos aspectos antes descritos hace que el DRH se asemeje a muchas otras profesiones aplicadas, muchas de las cuales han emergido para atender alguna necesidad social u organizacional de importancia. Considera el mismo Jacobs que una vez que la práctica ha sido establecida, surge la necesidad de formalizar el conocimiento obtenido en la práctica dentro de algún tipo de estructura lógica, lo cual contribuye a legitimar la profesión e incrementa la confiabilidad de su práctica.

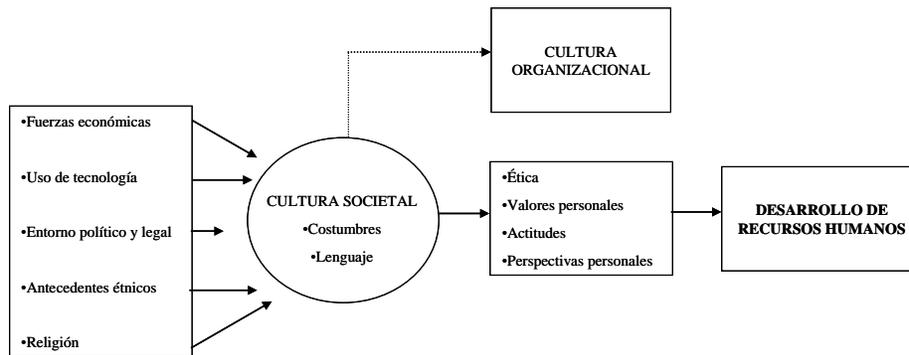
Poca atención se le ha dado a lo manifestado por algunos investigadores en cuanto a la necesidad que existe de investigar las definiciones de DRH en general, o acerca de las percepciones que los profesionales de DRH tienen sobre las definiciones conceptuales propuestas hasta la fecha (Hansen y Brooks, 1994; Hansen, 1995; Hofstede, 1984, 1985, 1987, 1991). Muchos de estos académicos y profesionales han expresado su inquietud respecto a la transferibilidad de las teorías y prácticas del DRH de unas culturas a otras. Algunos también han planteado la necesidad de que se realicen mayores esfuerzos de investigación en el área de Recursos pero con énfasis en lo global.

En el proceso de globalización, los investigadores están interesados en explorar la influencia de las culturas sobre las maneras de pensar, hacer y vivir de la gente (Hofstede, 1991; Trompenaars, 1993; Marquardt y Engel, 1993). La cultura se define como una realidad compartida que los individuos y grupos valoran y aceptan como guía para organizar sus vidas (Ramsey, 1996). Hansen y Brooks efectuaron una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre el DRH a nivel internacional y encontraron que las culturas societarias conllevan diferencias en la misión y en los medios empleados para el desarrollo de recursos humanos dentro de determinado sistema. Factores culturales específicos de cada nación deben ser considerados e integrados de manera efectiva en los programas de DRH en un país dado. El DRH puede ser adaptado a las necesidades de cada cultura mediante el empleo de modelos culturales y de información específica de cada nación (Odenwald, 1993).

En fin, factores culturales configuran los estilos de aprendizaje y formas de pensar, procesos cognitivos, construcción de significados, expectativas y conductas (Hofstede, 1991; Trompenaars, 1993; Hansen y Brooks, 1994; Odenwald, 1993; Marquardt y Engel, 1993). Estos factores culturales influyen sobre todos los aspectos de DRH, desde la planificación e implementación hasta la evaluación de los programas. Tales factores pueden incluso afectar tanto la formación de los profesionales de DRH como a los requerimientos de su trabajo (ver Figura 3). Pueden haber diferencias en los roles que los profesionales de DRH desempeñan y en las competencias requeridas para desempeñar sus roles. Por lo tanto, entendiendo

el contexto dentro del cual los profesionales de DRH laboran puede ayudar a comprender la manera en que ellos asimilan e interpretan los conceptos y prácticas de DRH (Dooley et al., 2001).

Figura 3. Influencia de la cultura sobre el DRH  
(adaptado de Punnett y Withane en S.B. Prasad, 1990)



Investigadores en el área DRH a nivel internacional (Hansen y Brooks, 1994; Peterson, 1997) han encontrado que el significado del término DRH varía de país a país, lo cual resulta en diferencias marcadas en cuanto a la misión y las prácticas del DRH. Los autores, sin embargo, no abordaron el cómo y por qué diferentes términos han sido empleados para identificar a los profesionales de DRH en diferentes naciones. También se encontró que el DRH se practica de manera diferente de país a país. Hansen y Brooks (1994) señalaron que la diversidad de concepciones en los profesionales de DRH en cuanto a los roles y competencias de DRH pudiesen ser explicadas tanto por las culturas societales como por vínculos de naturaleza organizacional. Los resultados del estudio indican que el concepto de DRH ha sido relevante para las culturas escandinavas, tales como Noruega y Suecia, donde los servicios sociales y el bienestar del ser humano se consideran muy importantes para la sociedad. En contraste, los autores observan que para el danés, la expresión RRHH tiene significado peyorativo puesto que implica la explotación de los seres humanos como “commodities”. En Inglaterra, cuestiones históricas y actitudes de clase han limitado el crecimiento del DRH. Finalmente en Alemania, el propósito del adiestramiento es lograr la excelencia técnica, lo cual explica también el rol casi exclusivo del profesional de DRH como adiestrador (Hansen y Brooks, 1994).

Osman-Gani y Jacobs (1996) realizaron un estudio en empresas multinacionales a lo largo de 32 países a objeto de examinar las diferentes perspectivas que tienen sus gerentes respecto al DRH. Los investigadores utilizaron una encuesta de efectividad organizacional de 100 ítems y encontraron que la cultura afectaba las percepciones de los gerentes respecto a prácticas de DRH específicas dentro de las empresas

estudiadas. Treinta y dos países fueron agrupados en 5 clusters. Los resultados del estudio no proporcionaron información clara respecto al significado de las cinco categorías o clusters o de por qué ciertos países fueron asignados a determinados clusters.

La literatura también indica que el DRH ha jugado un rol estratégico para el crecimiento económico de Singapur desde sus inicios (Osman-Gani y Tan, 1998). De acuerdo a estos autores, se ha puesto mucho énfasis sobre la educación y el adiestramiento. Basado en un crecimiento económico interanual que experimentó Singapur en los 90s, el país llegó a ubicarse entre las 5 economías más competitivas del planeta.

En Japón, las inversiones en adiestramiento y desarrollo se están realizando para permitir que las empresas japonesas desarrollen a sus empleados en el largo plazo (Harada, 1999). Las prácticas de adiestramiento y desarrollo a lo largo de la vida del empleado son congruentes con los valores culturales japoneses en cuanto al crecimiento humano continuo y el desarrollo de capacidades individuales. En Japón la gente desarrolla y aumenta sus capacidades a lo largo de diferentes etapas laborales y de la vida. Conforme a esta creencia, los empleados más habilitados y de edades más avanzadas fungen de adiestradores dentro de su organización.

En la India, Rao y Rao (2001) realizaron auditorías de DRH para examinar la manera en que se encuentra estructurada la función de DRH en el sector corporativo de la India y las prácticas actuales de DRH en relación a varios subsistemas de DRH. Los datos obtenidos de las auditorías efectuadas a ocho organizaciones de la India indicaron que la función de DRH en aquellas organizaciones no está bien estructurada, no ha sido diferenciada de manera adecuada y cuenta con poco personal.

La investigación llevada a cabo por Siriwaiprapan (2000) sobre el concepto, el estado de la práctica y estrategias para el desarrollo de DRH en el futuro de Tailandia constituye el estudio más comprehensivo mediante el cual se explora el concepto y la práctica del DRH fuera de los Estados Unidos de América. Para la recolección de datos se emplearon entrevistas semi-estructuradas con 25 profesionales de DRH tailandeses. Con base al análisis cualitativo de las opiniones emitidas por las personas entrevistadas, la autora llegó a las siguientes conclusiones:

1. Entre las contribuciones fundamentales del DRH señaladas por los participantes están la de impulsar a que las organizaciones logren obtener un mayor retorno sobre sus inversiones, emplear de manera más adecuada el potencial de sus empleados, elevar la moral y el compromiso de los empleados para con su organización, ser socialmente responsable, ser exitoso en los negocios.
2. Los objetivos esenciales del DRH son los de mejorar el desempeño de los empleados, satisfacer las necesidades de personal en las organizaciones y facilitar el cambio organizacional.

3. Entre las competencias medulares que debe tener el profesional de DRH los participantes indicaron: conocimiento de la organización, habilidades sociales, capacidad cognitiva y experticia laboral.
4. Entre los enfoques de DRH señalados por los participantes se encuentran el aprendizaje en el trabajo, desarrollo integral de la persona e igualdad de oportunidades de desarrollo y autodesarrollo.
5. La práctica del DRH se caracteriza por su falta de sistematicidad y desorientación debido a la actitud de indiferencia de los “stakeholders”, el bajo reconocimiento y comprensión de la profesión, y el bajo nivel de profesionalismo de los que lo practican.
6. Cuatro estrategias para el desarrollo de la práctica del DRH en Tailandia fueron identificadas: (1) cambiar las actitudes de los gerentes, (2) mejoramiento del estatus de la profesión de DRH, (3) aumentar el nivel de proficiencia de los profesionales de DRH, y (4) reorientar la práctica del DRH en Tailandia.
7. Entre las estrategias claves para fomentar la práctica del DRH los participantes proponen que se debe estimular a la gerencia tailandesa y a los profesionales de DRH a que asuman una visión mas holística e integral de la práctica de DRH, que se haga un mayor énfasis en la creación de ambientes de aprendizaje para el crecimiento individual y el aprendizaje organizacional.
8. El estudio apunta a un mayor grado de conciencia respecto a los roles de los profesionales de DRH como socios estratégicos.

Campos (2004) efectuó un estudio cualitativo para examinar la práctica del DRH en organizaciones que operan en Puerto Rico. Entrevistas semi-estructuradas fueron empleadas para explorar las percepciones de 30 profesionales de Recursos Humanos, desarrollo organizacional y gerencia de recursos humanos respecto al concepto, práctica y futuro del DRH en Puerto Rico. Con base a las opiniones de los participantes, 5 temas asociados al concepto de DRH emergieron: (1) beneficios financieros de las inversiones en DRH; (2) impacto del DRH sobre la satisfacción y motivación de los empleados para trabajar; (3) una herramienta estratégica para lograr las metas organizacionales; (4) mejora del rendimiento y (5) apoya y facilita procesos de cambio. El estado de la práctica del DRH en Puerto Rico estuvo caracterizado por una carencia de análisis sistemático de necesidades, incremento del uso de métodos de evaluación de programas de DRH, una demanda sostenida por iniciativas de adiestramiento y desarrollo, el uso creciente de prácticas de Desarrollo Organizacional (DO), bajo nivel de compromiso y apoyo de parte de la gerencia, visiones contradictorias respecto al rol del DRH en organizaciones, y una necesidad creciente por aumentar los niveles de profesionalismo. Los participantes del estudio propusieron tres estrategias para fomentar la práctica del DRH en organizaciones que operan en Puerto Rico: (1) comprobar los beneficios derivados de los practicas de DRH, (2) mayor participación e involucramiento de los profesionales de DRH en el proceso de planificación estratégica organizacional y (3) aumento del nivel de profesionalismo en DRH.

El investigador concluyó lo siguiente: (a) El DRH resulta en beneficios mutuos tanto para el individuo como para la organización; (b) La incorporación de metodologías sistemáticas a las actividades de DRH pueden servir de apoyo para los profesionales de DRH para abordar de manera más efectiva las necesidades individuales y organizacionales; (c) Las iniciativas de DRH son claves para la supervivencia de las organizaciones; (d) El Desarrollo Organizacional (DO) es percibido como un área profesional mucho más amplia que el DRH que sirve de estrategia fundamental para la gestión de los procesos de cambio organizacional; y (e) El DRH debe participar de manera activa en los procesos de planificación organizacional. Finalmente, los resultados de este estudio apuntan a la necesidad de que los profesionales de DRH desempeñen roles tanto a nivel operativo como de socios estratégicos.

#### Roles y competencias

Los estudios sobre competencias y roles de DRH son numerosos. Algunos constituyen estudios de alcance nacional (ejm.: Pinto y Walker 1978; McLagan 1989) o estudios sobre múltiples países (McLean y Yang 1992; Lee, 1994; Yang, 1994). En esta sección se hace una presentación resumida de estudios sobre competencias asociados al DRH a objeto de indagar cuán importante son los estudios de competencias y cuáles competencias relevantes fueron identificadas en pasados estudios.

Los tres estudios que se describen a continuación fueron analizados debido a que tienen que ver con el desarrollo fundacional de los estudios de competencias de DRH y adicionalmente han sido referidos por personalidades que gozan de mucho prestigio en el campo del DRH (ejm.: Chalofsky, 2000; Rothwell y Sredl, 1992).

#### *Estudios de Nadler*

El trabajo fundacional en el área de competencias de DRH se inició en 1958 cuando Leonard Nadler realizó su tesis doctoral en la Universidad de Columbia. Entre los hallazgos de su investigación se identificaron tres roles fundamentales de los directores de adiestramiento (Nadler y Lippitt, 1967): (a) especialista en aprendizaje; (b) administrador de adiestramiento; y (c) facilitador de los procesos orientados a la solución de problemas organizacionales.

Nadler más tarde reagrupó los roles de los directores de adiestramiento en tres roles primarios y once “sub-roles” los cuales presentó en su libro titulado *Developing Human Resource* (1989). Estos roles y sub-roles son: (a) especialista en aprendizaje (instructor, diseñador de curriculum, y desarrollador de materiales y metodos de adiestramiento; (b) administrador (desarrollador de personal de DRH, supervisor de programas en marcha, mantenedor de relaciones comunitarias y coordinador de locaciones y de las finanzas), y (c) consultor (experto, estimulador, abogado y agente de cambio).

El estudio de Nadler es muy importante debido a que el mismo influyó en el estudio de la U.S. Civil Service Commission (1975) y los estudios iniciales realizados por la ASTD en 1959, 1969 y, 1978. A pesar de que Nadler no presentó en detalle la

metodología en sus estudios, numerosas investigaciones validaron su modelo de DRH (Pinto y Walker, 1978). Por ejemplo, 69 miembros de la ASTD en la ciudad de Filadelfia percibieron que el modelo de DRH se aproxima a la realidad, y sus “outputs”, en términos de conocimientos, habilidades, experiencia y requerimientos de formación fueron percibidos como importantes por parte de oficiales de adiestramiento experimentados (Pinto y Walker, 1978).

Sin embargo, el modelo de Nadler tiene al menos dos limitaciones (Yang, 1994). La primera limitación tiene que ver con el hecho de que Nadler no identificó el método que empleó para recolectar la data que sirvió de base para el desarrollo de su modelo. La segunda limitación estriba en que su modelo no ha sido revisado desde 1970, por lo tanto, el mismo se encuentra desactualizado.

#### *El estudio de Ontario*

En 1973 se conformaron grupos de tarea (en inglés task groups) en la Ontario Society for Training and Development (OSTD) con el objeto de explorar las competencias medulares requeridas para el adiestramiento y desarrollo del personal. El propósito primario de este estudio fue identificar los roles del adiestrador y las competencias requeridas para cada rol identificado. El estudio fue culminado y sus resultados fueron reportados en el número Diciembre de 1976 de la revista *Canadian Training Methods*. El primer estudio realizado por la OSTD fue actualizado y reportado en la obra titulada *Competency Analysis for Trainer: A Personal Guide* publicada en 1979, y en la obra titulada *Competency Analysis for Trainer, Professional Assessment and Development Guide* (Suessmuth y West, 1987).

El estudio de OSTD identificó cuatro roles de los profesionales de DRH: (a) instructor, (b) diseñador, (c) gerente, y (d) consultor. El estudio también describe 11 actividades o competencias asociadas a los cuatro roles identificados: (a) administración, (b) comunicación, (c) diseño de cursos, (d) evaluación, (e) procesos de dinámicas de grupo, (f) conocimiento de teorías de aprendizaje, (g) planificación de la mano de obra, (h) gestión de interfaces entre persona y organización, (i) enseñanza práctica, (j) manejo de materiales y equipos de adiestramiento y (k) análisis de necesidades de adiestramiento (OSTD, 1979).

El estudio de OSTD fue nuevamente actualizado y reportado mediante el documento titulado *Training Competency Architecture and Training Competency Architecture Toolkit* (1995). Entre los resultados se identificaron cinco categorías de competencias claves para los profesionales de Adiestramiento y Desarrollo: (a) análisis de necesidades, (b) diseño de adiestramiento, (c) instrucción y facilitación de programas, (d) evaluación del adiestramiento, y (e) aplicación de coaching para la implementación del adiestramiento. Cada categoría competencial fue subdividida en 31 competencias medulares.

El estudio sobre competencias realizado por OSTD es importante debido a que el mismo constituye el primer estudio sobre competencias realizado en Canadá. Este estudio dota a los profesionales de DRH de una herramienta para analizar el trabajo, identificar las fortalezas individuales y preparar informes sobre conocimientos,

habilidades y destrezas existentes (Rothwell y Sredl, 1992). Otra ventaja que ofrece el estudio de OSTD es que se establecieron asociaciones entre los 4 roles identificados y las 11 competencias (Walker y Pinto, 1978). Sin embargo, autores como Yang (1994) consideran que OSTD no explicó cómo los roles de los profesionales de DRH fueron divididos en cuatro grupos.

*McLagan (1989)*

El Modelo para la Práctica del DRH propuesto por McLagan en 1989 (en inglés Models for HRD practice) se basa en un estudio patrocinado por la ASTD para identificar habilidades y destrezas requeridas para poner en práctica las teorías de DRH. De acuerdo a Chalofsky (2000), un grupo de tarea fue designado por ASTD en 1987 para revisar el estudio previo de McLagan titulado Models for Excellence (McLagan, 1983). En su modelo anterior, el adiestramiento y desarrollo de personal se veía como una actividad más amplia que el DRH. El grupo de tarea de 1987 liderado por McLagan desarrolló un borrador de modelo de DRH el cual consistía en 5 componentes fundamentales (McLagan, 1989): (a) definiciones de DRH, (b) tendencias futuras para el trabajo en DRH, (c) resultados derivados de la implementación del DRH, (d) requerimientos de calidad para los entregables, y (e) aspectos éticos que enfrentan los profesionales de DRH.

Como resultado de este trabajo coordinado por McLagan, el modelo de DRH fue definido como el uso integrado del adiestramiento y desarrollo, desarrollo organizacional y desarrollo de carrera para el mejoramiento de la efectividad individual, grupal y organizacional. La modificación del Modelo ASTD implicó el reagrupamiento de 15 roles en 11 roles al combinar seis roles y modificar el título de dos de los roles. Otra modificación que se hizo al modelo fue que se agregaron seis competencias no incluidas en la lista de 31 competencias en el estudio de 1983. El borrador del modelo de DRH elaborado entre 1987 y 1989 fue revisado en dos oportunidades basado en los resultados obtenidos de la aplicación de 2 encuestas distribuidas entre mil expertos.

Los resultados de la encuesta arrojaron lo siguiente: (a) una definición de DRH, (b) una posición para el DRH dentro de la “rueda de recursos humanos”, (c) 13 tendencias que afectarán al DRH en el futuro, (d) 74 entregables derivados de la aplicación de iniciativas de DRH, (e) requerimientos de calidad para cada entregable, (f) 35 competencias de DRH, y (g) un resumen de 13 aspectos que afectan las actividades de DRH (McLagan, 1989).

El estudio de 1989 realizado por McLagan es importante por tres razones (Rothwell y Sredl, 1992): (a) el estudio permitió expandir el alcance del campo del DRH más allá del adiestramiento y desarrollo; (b) se elaboraron reportes del estudio en un material que consta de 5 volúmenes que sería de mucha utilidad para los usuarios interesados en aplicar los resultados de dicho reporte para sus propias necesidades; (c) se explica en detalle cómo fue realizado el estudio, cómo fueron medidas las competencias y cómo se llegó a las conclusiones. El estudio de 1989 de McLagan presenta como resultado uno de los modelos más influyentes derivados de un estudio

de competencias de DRH. Varios estudios han sido realizados basados en el uso de este modelo (ejm.: McLean y Yang, 1992; Lee, 1994; Yang, 1994; Rothwell, 1996). Sin embargo, considera Yang (1994) que, el estudio de McLagan se caracteriza por algunas debilidades. En primer lugar, el tamaño de la muestra para ambas encuestas fue pequeño y las tasas de respuestas fue baja para algunos roles. En segundo lugar, McLagan no indicó cómo fue seleccionada la muestra ni cuáles criterios fueron empleados para determinar la experticia en los 11 roles.

Tabla 2. Áreas de práctica de DRH

Áreas primarias de DRH	Áreas secundarias de DRH	Áreas de RRHH no vinculadas directamente al DRH
Adiestramiento y Desarrollo	Reclutamiento y Selección	Compensación (administración de salarios)
Desarrollo Organizacional	Evaluación y Gestión del Desempeño	Beneficios y Servicios Sociales
Planificación y Desarrollo de Carrera	Planificación de RRHH (previsión y pronósticos de personal)	Relaciones Laborales y Sindicales
		Sistemas de Información de RRHH

*Nota: Basado en Modelos para la Práctica del DRH de McLagan, 1989.*

*Rothwell (1996)*

Este estudio es de naturaleza exploratoria y a la vez descriptiva y el mismo tuvo como propósito, a diferencia del estudio de McLagan (1989), extraer los roles, competencias y resultados a partir de un conjunto de pasos que integran un modelo de proceso de mejora del rendimiento humano (ver Figura 4). El estudio se realizó en tres fases:

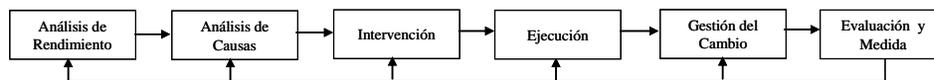
- *Fase I:* En esta primera fase los investigadores llevaron a cabo una revisión exhaustiva de la bibliografía sobre las competencias en el Desarrollo de Recursos Humanos (DRH), la Mejora del Rendimiento Humano (MRH) y campos afines. Se elaboró una extensa lista de competencias con base a la información hallada en libros, artículos y otros documentos.
- *Fase II:* En esta fase se entregó la lista de competencias a expertos en el área de DRH y MRH en las oficinas de la ASTD. Tales expertos seleccionaron las competencias que consideraban de mayor relevancia en el ámbito de la mejora del rendimiento humano. Los objetivos fundamentales de esta fase eran, en primer lugar, determinar el grado de acuerdo entre los

expertos en el área en cuanto a las competencias de mayor relevancia y, en segundo lugar, elaborar una lista de competencias esenciales para los profesionales que se dedican al DRH en general y al MRH en particular.

- *Fase III:* En esta fase se configuró un panel de expertos para que revisaran el modelo de proceso de MRH y la lista de competencias esenciales asociadas a la mejora del rendimiento.

*Figura 4.* Modelo del Proceso de Mejora del Rendimiento Humano.

Fuente: Rothwell, W.J. (1996).



#### Estudios sobre competencias y roles de DRH en Asia

Los roles y funciones de DRH han sido validados en muchos países con base en el modelo de ASTD de McLagan. You (1993) condujo una investigación con el objeto de identificar las percepciones de los profesionales de DRH en Corea respecto a la pertinencia de los roles y competencias de DRH para su compañía y la importancia de los roles y competencias de DRH para Corea. Para esta investigación se aplicó una encuesta basada en el instrumento original empleado por McLagan en su estudio de 1989. 373 cuestionarios fueron enviados a profesionales de DRH ubicados en ocho instituciones centrales de DRH y seis departamentos de pequeñas empresas ubicadas en el área metropolitana de Seúl. Un total de 252 cuestionarios fueron retornados para una tasa de respuesta de 68%.

Mediante el empleo de estadística descriptiva, se analizó la pertinencia e importancia de los roles y competencias de DRH. Los roles de DRH fueron rankeados conforme a su pertinencia para una empresa y su importancia para Corea. Los roles de DRH, tales como el de diseñador de programas, analista de necesidades de DRH, especialista de desarrollo de material instruccional e instructor, fueron identificados como roles medulares de mucha pertinencia e importancia para las empresas coreanas y para Corea. Las competencias de DRH que se identificaron como pertinentes e importantes para las empresas coreanas y para Corea fueron: comprensión del negocio, habilidades para la formulación de objetivos, conocimientos sobre aprendizaje de adultos, experticia en la materia, comprensión del comportamiento organizacional, habilidades para la búsqueda de información y conocimiento de las teorías y técnicas de adiestramiento y desarrollo.

Lee (1994) realizó un estudio para identificar la importancia de las competencias, roles, áreas medulares, definiciones y entregables de DRH para el éxito laboral en Taiwan. Este estudio, basado en una revisión del modelo de McLagan (1989b), se realizó en cinco fases tomando como referencia un “Modelo Genérico Particularizado” (en inglés Customized Generic Model Method-CGMM)

desarrollado por Dubois (citado por Lee, 1994). De un total de 16 expertos, 13 llenaron el cuestionario y adicionalmente se llevaron a cabo dos “focus groups” para explorar ideas y responder las preguntas correspondientes. Se emplearon dos paneles conformados por 16 expertos en DRH a objeto de definir y juzgar las competencias, entregables esperados y roles de DRH en Taiwan. Finalmente se emplearon técnicas cualitativas y cuantitativas de análisis de datos para analizar la data con base a las preguntas de investigación.

Entre los resultados se identificaron 75 “outputs” agrupados en 11 roles (Lee, 1994): (a) investigador, (b) especialista de mercadeo, (c) agente de cambio organizacional, (d) analista de necesidades de DRH, (e) diseñador de programas, (f) especialista en desarrollo de material de DRH, (g) instructor y facilitador, (h) asesor en desarrollo de carrera individual, (i) administrador, (j) evaluador, y (k) Gerente de DRH. Adicionalmente el estudio presenta ocho áreas medulares y listado de 4 resultados esperados por los recursos humanos de las iniciativas de DRH así como también de la definición del DRH para Taiwan.

#### Estudios sobre competencias y roles de DRH en Europa

Odenthal y Nijhof (1996) efectuaron una encuesta en Alemania con el objeto de examinar los roles de DRH de los profesionales alemanes. La encuesta se basó en un estudio llevado a cabo por la ASTD sobre los perfiles laborales de profesionales de DRH en los Estados Unidos de América. Se obtuvo una tasa de respuesta de la encuesta de 17.8%. A los encuestados se les preguntó si habían roles distintos a los once roles identificados por ASTD en sus respectivos trabajos. El 36.5% de los participantes indicó que ellos desempeñaban uno o más roles diferentes a los once roles identificados en el modelo de ASTD. De acuerdo a estos investigadores, este hallazgo en particular se explica debido al hecho de que los profesionales de DRH alemanes desempeñan sus funciones dentro del campo más amplio de la Gerencia de Recursos Humanos. Entre los resultados del estudio también se halló que el rol de instructor y facilitador se mencionó con mayor frecuencia como parte de las combinaciones de roles que los participantes identificaron. Este rol de instructor y facilitador fue usualmente combinado con roles tales como el de agente de cambio, analista de necesidades de DRH y de especialista en diseño de programas. Adicionalmente, en este estudio emergieron 2 roles nuevos: el comerciante y el coach. El rol de comerciante combinaba elementos de cuatro roles de ASTD (especialista de mercadeo, gerente de DRH, administrador y evaluador) mientras que el rol de coach consiste en orientar a un individuo o a los miembros de un grupo a lograr un objetivo común.

Los roles de DRH en Finlandia también fueron investigados. Valkeavaara (1996) efectuó una encuesta basada en el modelo de ASTD de 1989 propuesto por McLagan para identificar los roles, resultados esperados y competencias típicos de los profesionales de DRH en Finlandia y para determinar si los roles de DRH están relacionados o no a determinados contextos organizacionales o dependen del

background académico de cada profesional de DRH. De una muestra de 700 personas se obtuvo una tasa de retorno de sólo 15%. El rol más importante para los profesionales de DRH fue el rol de agente de cambio organizacional el cual fue seleccionado con mayor frecuencia seguido de los roles de gerente de DRH y de diseñador de programas de DRH, respectivamente. Este resultado concuerda con los resultados de estudios previos referentes al perfil de profesionales de DRH en Europa, con la única excepción de que el rol de instructor y facilitador no fue mencionado entre los tres roles escogidos con mayor frecuencia. Los profesionales externos de DRH se desempeñan como consultores o adiestradores mientras que las posiciones como profesionales de DRH a lo interno de las organizaciones parecen estar alineados con la idea de que al DRH le sea asignada una posición estratégica dentro de las organizaciones.

Valkeavaara (1998) también efectuó un estudio comparativo sobre los perfiles de DRH en cinco países europeos (Inglaterra, Holanda, Italia, Alemania y Finlandia). Se compararon las autoevaluaciones hechas por profesionales de DRH respecto a sus roles, entregables, y competencias. Como resultado se observó que las actividades de DRH son particulares de cada cultura y las relaciones cambian durante la vida laboral. Los resultados también indican que los profesionales de DRH holandeses se ven desempeñando muchos roles de forma proporcional mientras que los profesionales de DRH ingleses y finlandeses se perciben como agentes de cambio. Los profesionales de DRH alemanes indican que el rol de adiestrador sigue siendo válido en Alemania y los profesionales de DRH italianos, para el momento del estudio, aún se veían desempeñando los roles tradicionales de DRH tales como diseñador de programas e instructor. Los sistemas de planificación de carrera no parecieron estar diseminados en las organizaciones que operan en Italia.

El rol de las universidades en la formación de profesionales en el campo del DRH  
Kuchinke (2002) condujo un estudio sobre los programas académicos orientados a la formación de profesionales en el área de Desarrollo de Recursos Humanos en los Estados Unidos de América. Su estudio tuvo como propósito indagar y describir las características institucionales y curriculares de 55 programas académicos de maestría y doctorado en DRH ofrecidos por universidades líderes del área. Para la recolección de datos, se consultaron fuentes documentales impresas y el Internet a objeto de obtener información sobre el perfil institucional, número de inscripciones, y estructura curricular de los programas de formación de postgrado en DRH. Entre los datos recolectados se revisaron documentos tales como el pensum de cada programa de postgrado, folletos informativos y los programas de cada asignatura, los cuales han sido escaneados y colocados en el sitio Web del departamento universitario para los potenciales aspirantes a ingresar. El autor encuestó a cincuenta y cinco departamentos universitarios que ofrecen programas de maestría y doctorado en DRH. Una vez recopilados los datos el investigador registró y codificó la información obtenida. La información recolectada de cada programa fue enviada de vuelta al administrador del postgrado respectivo a objeto de obtener la validación y

corrección de la información. Los resultados del estudio muestran que la formación de postgrado en DRH influye sobre la práctica de DRH, en términos de los conocimientos, habilidades y destrezas de personas egresadas de los programas académicos en DRH. Los resultados del estudio también arrojan que el perfil de los profesionales estadounidenses de DRH aún está altamente enfocado en el adiestramiento y desarrollo del personal. El autor recomienda que se realicen estudios similares en otros países.

También Hatcher (1998) realizó un estudio sobre las características de los programas académicos en el área de DRH dentro del sistema de educación superior de los Estados Unidos de América. 41 (32.5%) de un total de 126 programas universitarios en DRH en los Estados Unidos forman parte de alguna escuela o facultad de educación mientras que 22 (17.5%) de esos programas universitarios residen en escuelas de gerencia o administración de empresas, lo cual representa el 50% de los programas de la muestra de estudio (es de hacer notar que Hatcher no obtuvo información en cuanto a la ubicación institucional de 38 de las 126 programas de DRH, lo cual representaba un 31% del total de respondientes en el estudio). Esta información se trae a colación puesto que es preciso resaltar los argumentos presentados por algunos autores prominentes en el campo del DRH (ej.: Torracó, Kuchinke) en cuanto a la necesidad de demostrar el valor y significado de los programas académicos de DRH mediante su incorporación, de modo preponderante, dentro de facultades y departamentos cuya conexión con el mundo de los negocios ya haya sido claramente establecida por parte de empleadores, potenciales estudiantes y la sociedad en general, es decir, dentro de escuelas de gerencia o administración de empresas.

### III. METODOLOGÍA

Según el problema que se propone abordar, esto es, las características institucionales y curriculares que deben tener los programas académicos orientados a la formación de los profesionales del DRH en Venezuela, el presente estudio se enmarca dentro del tipo denominado investigación proyectiva (Hurtado, 2007). Mediante este tipo de investigación se intenta "...proponer soluciones a una situación determinada a partir de un proceso previo de indagación... implica explorar, describir...y proponer alternativas de cambio, mas no necesariamente ejecutar la propuesta..." (p.117). A este tipo de investigación también se le conoce como "proyecto factible" y usualmente se desarrolla en dos etapas: una primera fase descriptiva la cual consiste en la realización de un diagnóstico de la situación existente con la finalidad de determinar las necesidades del hecho a estudiar, y una segunda fase proyectiva que implica la formulación de un modelo operativo en función de las demandas de la realidad abordada.

Según el lugar y los recursos donde se obtiene la información requerida para cumplir con el propósito del estudio, la presente investigación se basa en un diseño

documental (Carosio, 2007). La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, registro, análisis e interpretación de documentos, sean estos bibliográficos o no. Para la recolección de datos bibliográficos y otros documentos, se consultaron bases de datos electrónicas (ABI/INFORM y ERIC) y los motores de búsqueda Yahoo, MSN y Google. Además del Internet, se consultaron revistas y textos impresos disponibles tanto en bibliotecas universitarias como en la biblioteca personal del investigador. Durante el proceso de búsqueda el investigador revisó, analizó e interpretó información documental acerca de las características institucionales y curriculares de los programas universitarios orientados a la formación académica de los profesionales de DRH en Venezuela.

#### IV. RESULTADOS

Con base a los resultados obtenidos del proceso de revisión documental llevado a cabo por el investigador, pudo detectarse que en Venezuela solo tres instituciones de educación superior ofrecen programas universitarios orientados a la formación académica de profesionales en el área de Desarrollo de Recursos Humanos. Por un lado, la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela (UCV) incluye en su oferta de estudios académicos de pregrado un programa conducente a la Licenciatura en Educación mención Desarrollo de los Recursos Humanos (DRH). Por otra parte, tanto la Universidad Católica Andrés Bello (UCAB) como la Universidad Simón Bolívar (USB) ofrecen postgrados de especialización en Desarrollo Organizacional (DO). En los siguientes párrafos se presentan de manera resumida algunas características de estos tres programas.

##### a. Programa de Licenciatura en Educación mención DRH de la UCV

La Licenciatura de Educación de la Universidad Central de Venezuela se obtiene a través de un Ciclo Básico y el estudio de un idioma que cubren un total de 120 créditos, y un Ciclo Diversificado que consta de 48 créditos, en el que se incluye el trabajo de licenciatura. Esta carrera ofrece las siguientes menciones: Educación Pre-escolar y Primera Etapa de Educación Básica, Diseño y Gestión de Proyectos Educativos y Desarrollo de los Recursos Humanos.

La mención en Desarrollo de los Recursos Humanos tiene como propósito fundamental la formación de Licenciados en Educación capaces de intervenir activamente en los procesos de formación de los trabajadores en el ámbito laboral. Este programa constituye la única opción de estudios de tercer nivel en Venezuela que, desde una perspectiva educativa, busca formar profesionales que intervengan en el mejoramiento de la calidad de la educación y adiestramiento de la fuerza laboral.

Tabla 3. Programa de Licenciatura en Educación Mención Desarrollo de los Recursos Humanos (Universidad Central de Venezuela)

Año	Formación Pedagógica	Prácticas Profesionales	Componente de Formación Especializada (DRH)	Formación General
5			-Seminario de Tesis de Grado	
4	Teorías Pedagógicas Contemporáneas	Práctica Profesional IV	-Diseño, Producción y Evaluación de Medios Instruccionales -Evaluación de Gestión Organizacional -Gerencia de Recursos Humanos	-Electiva III -Electiva II -Electiva I
3	Currículo II Historia de las Ideas Pedagógicas en Venezuela	Práctica Profesional III	-Política de Planificación y Formación de Recursos Humanos -Adiestramiento y Desarrollo de Personal -Sistemas de Información	Informática y Educación
2	Currículo I	Práctica Profesional II	-Inversión de productividad en Recursos Humanos -Teoría de las Organizaciones -Comunicación Organizacional	Idiomas Modernos
1	Sociología de la Educación	Práctica Profesional I	-Sistemas Educativos	-Estadística Aplicada a la Educación -Pensamiento, Lenguaje y Comunicación

Fuente: Plan de Estudios de la Escuela de Educación de la UCV (1996).

Sinopsis de las asignaturas de la mención

A continuación se presenta una breve descripción de las asignaturas de la mención Desarrollo de los Recursos Humanos con base a lo expuesto en el Plan de Estudios de la Escuela de Educación de la UCV (1996):

- *Comunicación organizacional*: El propósito de esta asignatura es el de estudiar los procesos comunicacionales propios de las organizaciones, en sus distintos niveles de análisis y ejecución.
- *Teoría de las organizaciones*: Esta asignatura permite adquirir la formación teórico-práctica necesaria para comprender, explicar y proponer investigaciones sobre las concepciones que subyacen en el funcionamiento de las organizaciones, sus procesos y sus componentes.
- *Inversión y productividad en recursos humanos*: Esta asignatura se propone capacitar a los estudiantes para analizar y estudiar la inversión en recursos humanos y la productividad real en las organizaciones.

- *Sistemas de información:* El propósito de esta asignatura es proporcionar a los estudiantes aspectos teóricos y metodológicos que les permitan analizar, elaborar e implementar propuestas de sistemas de información en diversos ámbitos.
- *Adiestramiento y desarrollo de personal:* Mediante esta asignatura se capacitará a los estudiantes en la aplicación de conocimientos, métodos y estrategias para la detección de necesidades, planificación, ejecución y evaluación del adiestramiento.
- *Políticas de planificación y formación de recursos humanos:* Esta asignatura proporciona los conocimientos necesarios para analizar las políticas de planificación de recursos humanos y ejercer labores de planificación de la formación de los recursos humanos con sentido prospectivo y estratégico.
- *Gerencia de recursos humanos:* Esta asignatura permite al estudiante desarrollar conocimientos y habilidades que le permitan desempeñar el rol de gerente en diferentes contextos organizacionales.
- *Evaluación de gestión organizacional y del desempeño:* Esta asignatura se propone capacitar a los estudiantes para el diseño y ejecución de proyectos de evaluación del desempeño y del impacto de la gestión en la planificación y ejecución de perfiles y rutas de carrera dentro del proceso global de planificación de recursos humanos.
- *Diseño, producción y evaluación de medios instruccionales:* Esta asignatura busca capacitar al estudiante para el diseño, producción y evaluación de medios instruccionales dirigidos al adiestramiento, haciendo énfasis en la aplicación de videos y multivideos.
- *Seminario de Tesis de Grado:* Este seminario tiene como propósito brindarle al estudiante el apoyo teórico-metodológico para la elaboración de su proyecto de tesis de grado, el cual debe representar una síntesis de los conocimientos y habilidades adquiridas a lo largo de la carrera y un aporte a la mención.

b. Postgrados de Especialización en Desarrollo Organizacional en Venezuela

*Especialización en DO de la UCAB*

Con base a la información obtenida de la página web de la Dirección General de Estudios de Postgrado (DGEP) de la Universidad Católica Andres Bello (UCAB) pudo conocerse que, desde el año 1987, la UCAB cuenta con un programa de postgrado orientado a la formación de especialistas en el campo del Desarrollo Organizacional (DO). En la actualidad, este programa se halla entre las ofertas de postgrado que, dentro del Área de Humanidades y Educación, ofrece la DGEP de dicha universidad, y el mismo tiene como propósito dotar a profesionales con diversos antecedentes laborales y académicos, de los conocimientos, habilidades y destrezas requeridos para la aplicación de los principios del DO en los procesos de cambio y desarrollo de organizaciones y aplicación de modelos o enfoques que sirvan de base para la optimización de los procesos de relación individuo -grupo-organización en el mundo del trabajo, dentro de un “modelo ecosistémico” (las comillas han sido colocadas por el investigador).

Para la obtención del título de Especialista en Desarrollo Organizacional, el participante deberá cursar y aprobar 37 unidades crédito, además de obtener la aprobación de un Trabajo Especial de Grado.

El plan de estudios del programa de Especialización en Desarrollo Organizacional ha sido estructurado tal y como se muestra a continuación:

- Ciclo de Nivelación (12 horas):
  - Psicología (3 hrs.)
  - Estadística (3 hrs.)
  - Teoría Social (3 hrs.)
  - Introducción a la Administración de Empresas (3 hrs.)
- Materias de la Especialización (37 créditos):
  - Introducción al D.O. (3 U.C.)
  - Teoría de la Organización (3 U.C.)
  - Conducta Individual en las Organizaciones (3 U.C.)
  - Teoría de la Conducta Grupal (3 U.C.)
  - Cambio Organizacional (3 U.C.)
  - Procesos de Influencia y Dirección (3 U.C.)
  - Estadística Asistida por el Computador (4 U.C.)
  - Instrumentos de D.O. (3 U.C.)
  - Procesos de Consultoría (3 U.C.)
  - Electiva (3 U.C.)
  - Consultoría Aplicada I (3 U.C.)
  - Consultoría Aplicada II (3 U.C.)
  - Trabajo Especial de Grado

#### *Especialización en DO de la USB*

La incorporación de una especialización en el área de Desarrollo Organizacional entre los programas que ofrece la Coordinación de Postgrados en Gerencia de la Universidad Simón Bolívar es de reciente data. Este programa tiene como objetivo proporcionar a profesionales universitarios los conocimientos y el adiestramiento requeridos para el diseño, implantación y aplicación de modelos, enfoques, estrategias, herramientas e instrumentos que posibiliten la optimización, cambio y/o transformación de organizaciones productivas. El programa tiene además como objetivo impartir al estudiante conocimientos teóricos y prácticos acerca de las técnicas que orientan el proceso gerencial de la empresa, así como del entorno económico, financiero, legal y tecnológico que condicionan su desarrollo.

Para la obtención del título de Especialista en Desarrollo Organizacional, el participante deberá cursar y aprobar 37 unidades crédito, además de obtener la aprobación de un Trabajo Especial de Grado.

En la Tabla 4 se muestra el plan de estudios del programa de Especialización en Desarrollo Organizacional de la USB:

Tabla 4. Plan de Estudios del Postgrado en DO de la Universidad Simón Bolívar

<b>Trimestre</b>	<b>Asignatura</b>	<b>UC</b>
Admisión	Taller de Comunidad de Aprendizaje y Nivelación	-
Trimestre I	Economía Gerencial	3
	Fundamentos de Gestión	3
Trimestre II	Comportamiento y Desarrollo Organizacional	3
	Habilidades Gerenciales	3
Trimestre III	Estrategias de Cambio I: Nivel Sistema Total	3
	Estrategias de Cambio II: Nivel Equipo	3
Trimestre VI	Estrategias de Cambio III: Nivel Individual	3
	Proceso de Consultoría	3
Trimestre V	Gerencia Estratégica	3
	Electiva	3
Trimestre VI	Seminario de Trabajo Especial de Grado	3
	Electiva	3
Trimestre VII	Trabajo Especial de Grado	3
<b>Total</b>	<b>Asignatura</b>	<b>39</b>

*Nota: Información extraída del sitio Web de la Coordinación de Postgrados en Gerencia de la Universidad Simón Bolívar.*

## V. LINEAMIENTOS PARA UN PROGRAMA DE ESTUDIOS DE CUARTO NIVEL EN EL ÁREA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIONES

### Fundamentación del programa

Los profesionales que realizan actividades de desarrollo de recursos humanos, diseño y desarrollo organizacional y adiestramiento de personal en organizaciones que operan en Venezuela, en su mayoría provienen de otras especialidades relacionadas indirectamente con el rol que desempeñan. En esta última década el DRH ha alcanzado relevancia en otros países por su capacidad para abordar efectivamente gran variedad de problemas asociados a la existencia de déficit de rendimiento en individuos, grupos y organizaciones y, en este contexto, el programa que acá se propone constituye una alternativa para formar profesionales que intervengan en los procesos orientados a reducir o eliminar tales brechas de desempeño.

El énfasis del DRH se ha venido trasladando del “adiestramiento y educación del personal” hacia el “aprendizaje y mejora del rendimiento de individuos, grupos, procesos y organizaciones”, en tanto las organizaciones detectan muchos otros factores que afectan el rendimiento individual, grupal y organizacional para los cuales se requieren diferentes enfoques a los que ha venido aplicando a lo largo del tiempo. Adicionalmente en los últimos años el énfasis, tanto en el campo de investigación como en la consultoría en DRH, ha sido puesto en áreas que típicamente eran consideradas como “áreas secundarias” del DRH (planificación de recursos humanos, diseño organizacional y gestión del desempeño). Adicionalmente, algunos han señalado que el campo ha expandido sus intereses e influencias hasta el punto de incluir iniciativas tales como las de desarrollo del capital social, responsabilidad social empresarial, diversidad, ética y espiritualidad en el trabajo. Es de hacer notar que muchas de estas iniciativas incorporan programas de “adiestramiento y desarrollo” como parte sus actividades.

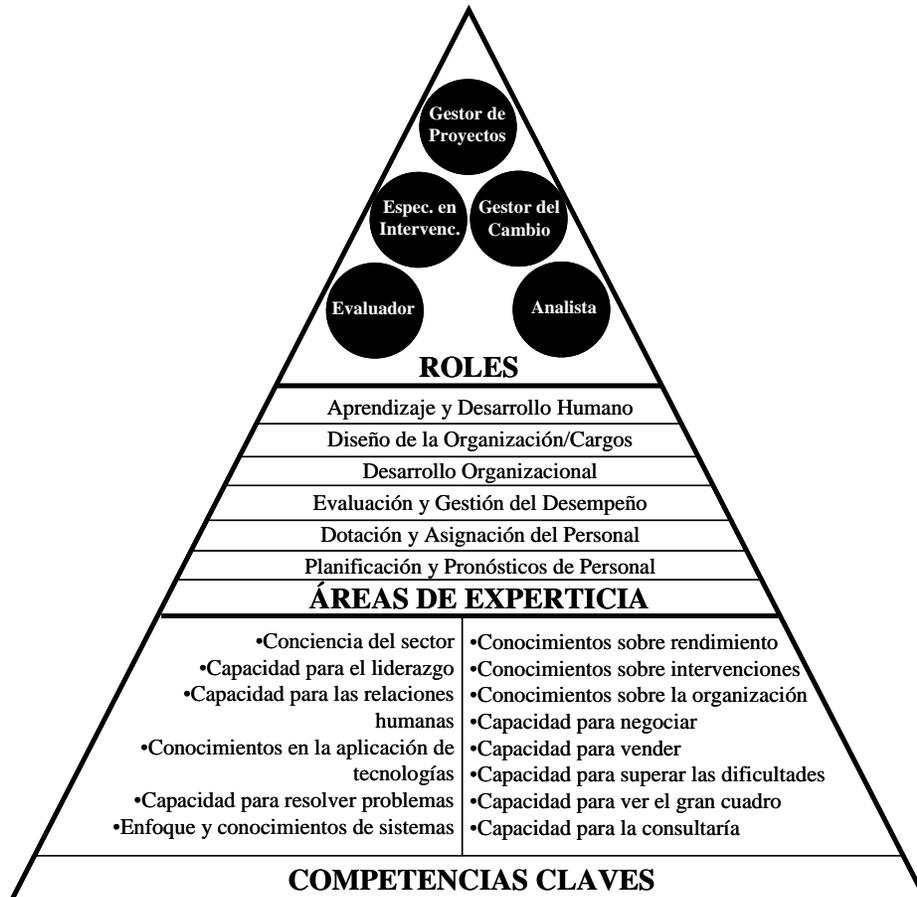
Tanto el Desarrollo de Recursos Humanos como profesión como los programas académicos orientados a la formación de los profesionales en el área están siendo afectados de manera considerable debido a incesantes cambios tecnológicos, económicos, políticos y sociales como resultado de la globalización, el aumento de la competencia, la aparición de nuevas tecnologías, condiciones de incertidumbre económica, diversidad de la fuerza laboral y dilemas éticos en el trabajo. Todos estos cambios deben ser considerados por los profesionales de DRH y administradores de los programas académicos en el campo del DRH si el mismo ha de permanecer viable como profesión. Basado en el uso de modelos, herramientas y métodos propios, el DRH puede contribuir a resolver problemas de productividad.

Premisas fundamentales del programa

- *Perspectiva de Mejora del Rendimiento.* En la actualidad, los niveles de mando en las organizaciones exigen mayores responsabilidades por el logro de los resultados que por el desarrollo de actividades de formación. Los esfuerzos por mejorar el rendimiento humano en las organizaciones están evolucionando para abarcar más campo que el adiestramiento y desarrollo del personal, el desarrollo organizacional y la planificación de carrera. Aquellos que se dedican a la mejora del rendimiento le dan mucha importancia a la participación de los gerentes, supervisores, empleados y trabajadores en las experiencias de aprendizaje planificadas o en los cambios orientados a la mejora del desempeño individual, grupal y organizacional.
- *Transdisciplinarietàad.* Morin (2004) sostiene que "...una teoría que se cree fundamental escapa al campo de las disciplinas, las atraviesa..." (p.78). En línea con lo expresado por Morin se puede afirmar que la perspectiva del DRH que acá se presenta es transdisciplinaria. Ello también coincide con lo planteado por Yvonna Lincoln (en Torracó, 2005), quien considera que el DRH no se limita exclusivamente a "aplicaciones interdisciplinarias". Para esta autora el DRH es transdisciplinario, pues, para ella los valores, conocimientos y sistemas de DRH trascienden las delimitaciones propias de una disciplina en particular. Desde esta perspectiva se considera que, aunque la necesidad básica para la cual se emplea típicamente el DRH siempre estará presente (es decir, el desarrollo de competencias para el trabajo), el DRH trasciende límites disciplinarios toda vez que sus conceptos no sólo se emplean para el desarrollo de competencias (conocimiento, habilidades y destrezas) en el personal sino que además pueden ser empleados para planificar e implementar el cambio en las estructuras, sistemas y procesos organizacionales.
- *Relatividad Cultural.* Las conceptualizaciones sobre la cultura juegan un papel importante, especialmente si se asume que los programas académicos orientados a la formación de profesionales del DRH son afectados por factores de índole cultural.

En cuanto a la estructura y contenido de los programas académicos diseñados para la formación de profesionales de DRH, debe considerarse lo expuesto por investigadores interculturales en el área de estudios organizacionales y prácticas gerenciales (Hansen y Brooks, 1994; Hansen, 1995; Hofstede, 1984, 1985, 1987, 1991), quienes han manifestado su preocupación respecto a la transferibilidad de teorías y prácticas entre culturas. Esa inquietud también ha sido expresada en cuanto a la necesidad de que se lleven a cabo mayor cantidad de investigaciones globalmente orientadas en el campo de los recursos humanos toda vez que ello podría contribuir a que las organizaciones operen de manera efectiva dentro de un ambiente globalizado (Marquardt y Engel, 1993).

Figura 5. Modelo de Prácticas de DRH para la Mejora del Desempeño



#### Marco Referencial del Programa

Existen numerosos programas universitarios de DRH en los Estados Unidos y en otros países. Algunos de esos programas se ofrecen como licenciatura y otros como cursos de postgrado. La administración, el cuerpo docente y los empleados que participen en estos programas suelen utilizar los modelos de ASTD como marco de referencia para analizar las necesidades del programa, planificar las asignaturas y ampliaciones del programa, evaluar a los estudiantes, elaborar y llevar a cabo un calendario de investigación, asesorar a los estudiantes matriculados en el programa (o que estén pensando en matricularse), ampliar la formación del cuerpo docente y evaluar el programa y los resultados.

A pesar de que algunas universidades en Estados Unidos, Europa y Asia han utilizado una guía elaborada por Dixon y Henckelman (1991) para sus programas universitarios de DRH (dicha guía constituye un complemento del estudio de McLagan de 1989), el marco de referencia básico del programa que acá se propone combina elementos del modelo de McLagan con aspectos contenidos en modelos basados en la perspectiva de mejora del rendimiento tales como los propuestos por Swanson (1995, 2001) y Rothwell (1996) (ver Figura 5). Estos últimos dos autores, por separado, han reconocido la necesidad que existe en las organizaciones productivas por mejorar el desempeño de individuos, grupos, procesos y de la organización como un todo.

**Roles y Competencias vinculados al Modelo de Prácticas de DRH para la Mejora del Desempeño.**

En tanto el mundo laboral experimenta cambios de manera permanente, las organizaciones productivas requieren que sus empleados asuman más tareas y responsabilidades de las establecidas en los manuales de descripción de cargos. Esto es, actualmente se le presta mayor atención los roles que desempeñan los profesionales que se dedican al campo del Desarrollo de Recursos Humanos. Los roles y competencias de los profesionales de DRH están asociados al Modelo del Proceso de Mejora del Rendimiento Humano propuesto por Rothwell (1996). En la Tabla 5 se muestran las competencias específicas vinculadas a cada rol.

**Objetivos del Programa**

El programa conducente al título de Magíster en Desarrollo de Recursos Humanos que acá se propone se enfoca, primordialmente, en todos aquellos aspectos asociados al cambio, aprendizaje y necesidad de mejora del desempeño de individuos, grupos y organizaciones. Los objetivos del Programa pueden ser formulados en los siguientes términos:

- Formar profesionales altamente capacitados en el campo del Desarrollo de Recursos Humanos, particularmente en las áreas de aprendizaje humano en organizaciones, diseño y desarrollo organizacional, planificación estratégica de recursos humanos y gestión del desempeño.
- Formar docentes e investigadores de alto nivel que sean capaces de desempeñar roles dentro instituciones universitarias del país que ofrezcan estudios de esta disciplina o campos relacionados, en sus niveles de pre y postgrado.

Tabla 5. Competencias asociadas a los roles de DRH para la Mejora del Desempeño

<b>Roles de DRH</b>	<b>Competencias de DRH</b>
<b>Analista:</b> Identifica las brechas de rendimiento, las causas del déficit de rendimiento, y áreas cuyo rendimiento puede ser mejorado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Capacidad para el análisis de rendimiento (análisis frontal o preliminar)</li> <li>○ Capacidad para desarrollar y diseñar instrumentos para la detección necesidades de DRH</li> <li>○ Capacidad para identificar competencias</li> <li>○ Capacidad para recabar información pertinente</li> <li>○ Capacidad analítica</li> <li>○ Capacidad para analizar el entorno laboral</li> </ul>
<b>Especialista en Intervenciones:</b> Selecciona las intervenciones adecuadas para hacer frente a la(s) verdaderas causas del déficit	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Capacidad para interpretar la información relacionada con el rendimiento</li> <li>○ Capacidad para seleccionar intervenciones pertinentes</li> <li>○ Capacidad para interpretar el cambio de rendimiento</li> <li>○ Capacidad para evaluar las relaciones derivadas de las intervenciones</li> <li>○ Capacidad para identificar los problemas y cambios requeridos en una organización</li> <li>○ Capacidad para actuar conforme a los objetivos</li> </ul>
<b>Gestor del cambio:</b> Se asegura de que las intervenciones se lleven a cabo de tal manera que se logren los resultados deseados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Capacidad para impulsar el cambio</li> <li>○ Conocimientos sobre canales y redes de comunicación</li> <li>○ Conocimientos sobre dinámica de los grupos</li> <li>○ Capacidad para la consultaría de procesos</li> <li>○ Capacidad para facilitar los procesos de cambio</li> </ul>
<b>Evaluador:</b> Evalúa el impacto de las intervenciones y hace un seguimiento de los cambios que se producen, las medidas que se toman y los resultados obtenidos a fin de proporcionar información a los grupos de interés respecto a cómo se están implementando los cambios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Capacidad para evaluar el déficit de rendimiento</li> <li>○ Capacidad para evaluar los resultados del proceso de mejora en función de los objetivos de la organización</li> <li>○ Capacidad para establecer criterios de evaluación</li> <li>○ Capacidad para evaluar el impacto en la cultura organizativa</li> <li>○ Capacidad para analizar las intervenciones para la mejora del rendimiento humano</li> <li>○ Capacidad para la retroalimentación</li> </ul>

*Nota: Los roles y competencias incluidos en esta Tabla han sido extraídos de Rothwell (1996).*

#### Componentes del Programa

El programa de Maestría en Desarrollo de Recursos Humanos requiere la completación de 36 créditos, distribuidos en 27 créditos en asignaturas obligatorias más 9 créditos en asignaturas electivas. En la Tabla 6 se muestra la vinculación de todas las asignaturas obligatorias del programa propuesto con los roles de DRH:

Tabla 6. Relación entre las asignaturas obligatorias de la maestría y los roles de DRH

<b>Roles</b> <b>Asignaturas obligatorias (27 U.C.)</b>	<b>Analista</b>	<b>Especialista en Intervenciones</b>	<b>Gestor del cambio</b>	<b>Evaluador</b>
Fundamentos del Desarrollo de Recursos Humanos	✓	✓	✓	✓
Aprendizaje Humano en Organizaciones	✓	✓	✓	✓
Metodología de la Investigación	✓	✓	✓	✓
Gestión Humana en Organizaciones	✓	✓	✓	✓
Cambio y Desarrollo Organizacional	✓	✓	✓	✓
Diseño Organizacional	✓	✓	✓	✓
Procesos de Consultoría en DRH	✓	✓	✓	✓
Gerencia de Proyectos de DRH	✓	✓	✓	✓
Seminario de Trabajo de Grado	✓	✓	✓	✓

Además de las asignaturas obligatorias del programa, el estudiante deberá completar 9 créditos en asignaturas electivas: Técnicas y Estrategias de Análisis de Datos, Diseño de Sistemas Instruccionales, Planificación Estratégica de Recursos Humanos, Finanzas para Profesionales de RRHH, Gestión de Proyectos de Mejora.

#### Descripción de los cursos

- *Aprendizaje Humano en Organizaciones.* Los estudiantes exploran los componentes teóricos y prácticos del aprendizaje y desarrollo de adultos en organizaciones productivas. Revisión de las teorías de aprendizaje de adulto y el impacto de las diferentes etapas de desarrollo de adultos sobre los sujetos de aprendizaje. Entre los tópicos de esta asignatura se incluyen el aprendizaje autodirigido, diseño e implantación de procesos de aprendizaje-acción y pensamiento creativo.
- *Procesos de Consultoría en DRH:* Introducción a los conceptos, modelos y métodos de consultoría en organizaciones así como el desarrollo de habilidades requeridas para la consultoría efectiva, es decir, satisfaciendo las necesidades humanas en las organizaciones al mismo tiempo que se mejora el desempeño y productividad en las mismas. Los estudiantes llevan a cabo un proyecto de

consultoría dentro de una organización, bien sea como consultores internos o externos.

- *Fundamentos del Desarrollo de Recursos Humanos:* Introducción al DRH como campo académico y área de práctica profesional. Los estudiantes examinan los fundamentos teóricos de las diferentes áreas asociadas al DRH y las relaciones entre individuos y grupos dentro del contexto de organizaciones de aprendizaje.
- *Metodología de la Investigación:* Este curso está orientado a proporcionar a los estudiantes conocimientos acerca de los diferentes métodos y modelos de investigación empleados en las ciencias organizacionales, el diseño de la investigación, estrategias de recolección de información, métodos de análisis de datos y medios comúnmente empleados para comunicar los avances y resultados de una investigación.
- *Gerencia de Proyectos de DRH:* Este curso proporciona a los participantes las competencias y herramientas requeridas para la planificación, desarrollo, control y terminación de proyectos de Desarrollo de Recursos Humanos en organizaciones.
- *Cambio y Desarrollo Organizacional:* Este curso familiariza a los estudiantes con los conceptos, teorías y técnicas requeridas para la planificación, facilitación y evaluación de las intervenciones de Desarrollo Organizacional. Los estudiantes desarrollan las competencias necesarias para diseñar e implementar estrategias de cambio y desarrollo en organizaciones productivas.
- *Diseño Organizacional:* Los participantes adquieren las competencias requeridas para la aplicación de diversas técnicas, herramientas, conceptos y modelos en el diseño y alineación de los diferentes componentes que integran las organizaciones conforme a los requerimientos de los clientes.
- *Gestión Humana en Organizaciones:* Esta asignatura tiene como propósito familiarizar a los estudiantes con los fundamentos de la gestión humana en las organizaciones a la vez que les permitirá adquirir conocimientos y desarrollar habilidades y destrezas para desempeñar roles como gestor de las demandas del personal de manera óptima.
- *Seminario de Trabajo de Grado:* Este seminario tiene como propósito orientar a cada uno de los participantes en la selección del esquema de investigación adecuado al estudio que desea llevar a cabo, la formulación precisa de los objetivos de investigación, la presentación del esquema del marco de referencia teórico del estudio planteado, la elaboración del marco metodológico del proyecto y los procedimientos técnicos de la investigación, entre otros aspectos orientados a la elaboración coherente del proyecto de trabajo de grado.

#### Estrategias de Aprendizaje

El aprendizaje de la gerencia y disciplinas académicas relacionadas, como lo es el caso de la disciplina del Desarrollo de Recursos Humanos (DRH), demanda cuatro actitudes que es necesario fomentar y propiciar en los sujetos de aprendizaje que participan en programas académicos de cuarto nivel (Corredor, 2006):

- La acción como forma de desempeño y de valoración del trabajo en proceso de ejecución o ya realizado. El aprendizaje grupal debe prevalecer a objeto de sustituir evitar la pasividad algunos miembros del curso.

- La investigación, esto es, la disposición de los sujetos a indagar lo que existe más allá de los hechos y circunstancias, lo cual permite visualizar nuevas realidades dentro y fuera de las organizaciones. Los temas deben ser tratados con base a métodos y modelos investigativos.
- El autodesarrollo, lo cual lleva implícito la voluntad de aprender por parte de las personas a través de la experiencia legitimada y de la constante búsqueda por conocerse y evaluarse constantemente.
- La innovación, lo cual permite impulsar cambios y transformaciones tanto en la organización como en el entorno.
- La comunicación e interacción constante, lo cual fomenta el establecimiento de comunidades de aprendizaje y flexibiliza la formalidad protocolar.

El proceso de aprendizaje de adultos, en este caso, de los profesionales de DRH, podrá desarrollarse de manera exitosa mediante la combinación o alternancia de las modalidades presencial y virtual. Se estima conveniente, entonces, tomar como premisa al menos 3 principios del “aprendizaje-acción” en los que se refleja la manera de aprender de los adultos: (a) Abordaje de situaciones reales y problemas cotidianos que ocurren en el mundo laboral; (b) Balance entre los intereses y necesidades de los estudiantes y las características y contenido de las asignaturas del programa; y (c) Flexibilidad dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

### ***Conclusiones y Comentarios Finales***

Este papel de trabajo busca contribuir al estudio de los programas académicos de formación en el campo del DRH. Al revisar la estructura curricular de los programas universitarios de DRH existentes en Venezuela se observa que estos no contienen asignaturas sobre tópicos de actualidad, lo cual sugiere una brecha considerable entre la educación de postgrado que se imparte y los roles profesionales requeridos para contribuir en los procesos de mejora del desempeño humano en organizaciones. El modelo de programa de DRH que ha sido presentado en la sección anterior cuenta con todos los elementos básicos para la implementación de un programa de pertinencia y relevancia tanto para las organizaciones como para la comunidad de profesionales de DRH que operan en Venezuela.

Finalmente, es importante señalar las limitaciones del presente estudio. Primero, la información acerca de las características curriculares de los programas universitarios orientados a la formación académica de los profesionales de DO en Venezuela se limita únicamente a la obtenida mediante la consulta de los sitios Web respectivos, lo cual explica que sólo hayan sido presentados los “títulos” o “nombres” de las asignaturas que conforman los planes de estudios en la materia; por ello, es deseable que se lleven a cabo estudios que profundicen el análisis del contenido curricular de los programas de estudio, material instruccional, tareas asignadas y que puedan revelar información adicional no reportada en este estudio. Segundo, el estudio se

limita a explorar las características de los programas académicos de formación en DRH existentes en Venezuela y proponer un modelo básico de programa de formación académica en DRH, lo cual lleva a plantear la necesidad de que se realicen futuros esfuerzos investigativos que permitan indagar el impacto que tiene la preparación académica en DRH sobre la efectividad de los profesionales del área.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Baptiste, I. (2001). Educating lone wolves: Pedagogical implications of human capital theory. *Adult Education Quarterly*, 51 (3), 184-201.
- Becker, G.S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Campos, T. (2004). *Puerto Rican's human resources professional's perceptions of the concept, practice and future of human resource development (HRD) in Puerto Rico*. Unpublished Dissertation, The George Washington University.
- Carosio (2007). La producción de saberes en el postgrado: El trabajo especial de grado en ciencias administrativas. En Cuadernos de Postgrado No. 25, *Tópicos, Métodos y Problemas de Investigación en Ciencias Administrativas* (pp.63-102). Caracas: Fondo Editorial Tropikos.
- Chalofsky, N. (1992). A unifying definition for the human resource development profession. *Human Resource Development Quarterly*, 3, 2, 175-182.
- Chalofsky, N. (2000). *What is HRD: The past and the future*. Unpublished manuscript, The George Washington University.
- Chalofsky, N., & Lincoln, C. (1983). *Up the HRD ladder*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Civil Service Commission. (1975). *Improving the effectiveness of employee development specialists: Report of findings of a study by the bureau of training*. (Bulletin 410-85). Washington, DC.
- Consejo de Facultad de Humanidades y Educación, UCV. (1995). *Plan de Estudios de la Escuela de Educación de la Universidad Central de Venezuela*. Caracas FEHE: Autor.
- Coordinación de Postgrados en Gerencia, USB. Plan de estudios del programa de postgrado en desarrollo organizacional de la Universidad Simón Bolívar (s.f.). [Página Web en línea]. Disponible : <http://gerencia.coord.usb.ve> [Consulta: 2008, Abril 10]
- Corredor (2007). La formación gerencial en el postgrado. En Cuadernos de Postgrado No. 25, *Tópicos, Métodos y Problemas de Investigación en Ciencias Administrativas* (pp.49-61). Caracas: Fondo Editorial Tropikos.
- Dirección General de Estudios de Postgrado, UCAB. Página informativa del programa de postgrado en desarrollo organizacional de la Universidad Católica Andrés Bello (s.f.). [Página Web en línea]. Disponible:

- <http://www.ucab.edu.ve/ucabnuevo/index.php?load=des-org.htm&seccion=144>  
[Consulta: 2008, Abril 10]
- Dirkx, J. M., & Deems, T. A. (1996). Towards an ecology of soul in work: Implications for human resource development. In E. F. Holton III (Ed.), *Academy of Human Resource Development 1996 Conference Proceedings* (pp.276-283). Baton Rouge, LA: Academy of Human Resource Development.
- Dixon, N., & Henkleman, J. (1991). *The academic guide to the models of HRD practice*. American Society for Training and Development. Alexandria, VA: ASTD
- Dooley, L. M., Paprock, K. E., Sun, I., & Gonzalez, E.G.Y. (2001). Differences in priority for competencies trained between U.S. and Mexican trainers. In O. A. Aliaga (Ed.), *Academy of Human Resource Development 2001 Conference Proceedings*. Baton Rouge, LA: Academy of Human Resource Development.
- Hansen, C., & Brooks, A. (1994). A review of cross-cultural research on human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 5 (1), 55-74.
- Hansen, C. (1995). Analyzing the cross-cultural transfer of professional practices through organizational stories. *Journal of Career Development*, 22 (2), 3-18.
- Harada, K. (1999). The changing Japanese human resource development system: Two models that enhance perception and reflections of dynamic changes. *Human Resource Development International*, 2 (4), 355-368.
- Hatcher, T. (1998). The role of human resource development in corporate social responsiveness. In R. J. Torracco (Ed.), *Academy of Human Resource Development 1998 Conference Proceedings* (pp.816-823). Baton Rouge, LA: Academy of Human Resource Development.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1985). The applicability of McGregor's theories in South East Asia. *Journal of Management Development*, 6 (3), 9-118.
- Hofstede, G. (1987). The interaction between national and organizational values systems. *Journal of Management Studies*, 22 (4), 347-357.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill Book Company.
- Jacobs, R. (1990). Human resource development as an interdisciplinary body of knowledge. *Human Resource Development Quarterly*, 1 (1), 65-71.
- Hurtado, J. (2006). *El proyecto de investigación: Metodología de la investigación holística*, Bogotá: Ediciones Quirón Sypal.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The social psychology or organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Kuchinke, K. P. (2002). Institutional and curricular characteristics of leading graduate HRD programas in the U.S. *Human Resource Development Quarterly*, 13 (2), 127-144.

- Kuchinke, K. P. (2003). Comparing national systems of human resource development: role and function of post-baccalaureate HRD courses of study in the UK and US. *Human Resource Development International*, 6 (3), 285-299.
- Lee, Shanghai (1994). *A preliminary study of the competencies, work outputs, and roles of human resource development professionals in the Republic of China on Taiwan: A cross-cultural competency study*. Unpublished Dissertation, The Pennsylvania State University.
- Marquardt, M. J. & Engel, D. W. (1993). *Global human resource development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Marquardt, M. J. (2002). *Globalization and HRD*. Unpublished manuscript, The George Washington University.
- McLagan, P. (1983). *Model for excellence*. Washington, DC: The American Society for Training and Development.
- McLagan, P. (1989a). System model 2000: Matching system theory to future HRD issues. In D.B Gradous (Ed.), *System theory applied to human resource development*, Fourth in the Theory-To-Practice monograph series (pp.61-82). Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- McLagan, P. (1989b). *The models* (4 vols.). [A volume in Models for HRD practice]. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- McGuire, D., & Cseh, M. (2006). The development of the field of HRD. A Delphi study. *Journal of European Industrial Training* 30 (8), 653-667.
- McLean, G. N. & McLean, L. D. If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context? *Human Resource Development International*, 4 (3), 313-326.
- McLean, G. N. & Yang, J. C. (1993). Instructor competencies needed by Korean training and development professionals. In E. Kainak & T. S. Chang (Eds), *Proceedings of the 1992 world business congress on international perspectives of management development* (pp.264-273). Halifax, Nova Scotia, Canada: International Development Association.
- Nadler, L., & Lippitt, G. (1967). The emerging roles of the training director. *Training and Development Journal*, 21 (8), 2-10.
- O'Brien, G. & Thompson, J. E. (1989). The development of Irish HRD professionals in comparison with European professionals: Roles, outputs, and competencies. *International Journal of Training and Development*, 3 (4), 250-268).
- Odenthal, L. F. & Nijhof, W. J. (1996). HRD roles in Germany. In E. F. Holton III (Ed.), *Academy of Human Resource Development 1996 Conference Proceedings* (pp.158-165). Austin, TX: Academy of Human Resource Development.
- Odenwald, S. B. (1993). *Global training: How to design a program for the multinational corporation*. Alexandria, VA: American Society for training and Development.
- Ontario Society for Training and Development (1976). *Core competencies of a trainer*. Toronto, ON: Author.

- Ontario Society for Training and Development (1995). *Training Competency Architecture*. Toronto, ON: Author
- Osman-Gani, A. M., & Jacobs, R. L. (1996). Differences in perceptions of human resource development across countries: An exploratory study of managers in a multinational enterprise. *Journal of Transnational Management Development*, 2 (3), 21-35.
- Osman-Gani, A. M., & Tan, W. L. (1998). Human resource development: The key to sustainable growth and competitiveness of Singapore. *Human Resource Development International*, 1 (4), 417-432.
- Peterson, L. (Spring, 1997). International HRD: What we know and what we don't know. *Human Resource Development Quarterly*, 8 (1), 63-79.
- Pinto, P., & Walker, J. (1978). *A study of professional training and development roles and competencies: A report to the professional development committee*. Madison, WI: American Society for Training and Development.
- Punnett, B. J., & Withane, S. (1990). Hofstede's Value Survey Module: To embrace or abandon! in S. B. Prasad (Ed.), *Advances in International Comparative Management*, vol. 5 (pp.69-89).Greenwich, CT: JAI Press.
- Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H., & Kai-Cheng, Y. (1997). The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study in the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, 1, 177-207.
- Ramsey, S. (1996). Creating a context: Methodologies in international training. In H. N. Seelye (Ed.) *Experiential Activities for Intercultural Learning*, Vol. 1. Yarmouth, ME: Intercultural Press.
- Rao, T.V.,& Rao, R. (2001). *A study of HRD concepts, structure of HRD Departments and HRD practices in India*. (On-line). Available : <http://www.tvrls.com/StructureOfHRDDept.html>
- Rothwell, W., & Sredl, H. (1992). *The ASTD reference guide to professional human resource development roles & competencies* (2<sup>nd</sup> ed.). Amherst, MA: Human Resource Development Press.
- Rothwell (1996). The ASTD models for human performance improvement: Roles, competencies and outputs. Alexandria, VA: ASTD Press
- Ruona, W. E. A. (1999). *An investigation into core beliefs underlying the profession of Human Resource Development*. Unpublished Dissertation, University of Minnesota.
- Siriwaiprapan, S. (2000). *The Concept, Practice, and Future of Human Resource Development in Thailand by Human Resource Practitioners*. Unpublished Dissertation, The George Washington University.
- Swanson, R. A. (1995). Human resource development: Performance is the key. *Human Resource Development Quarterly*, 6 (2), 207-213.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F., III. (2001). *Foundations of human resource development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- Swessmuth, P., & West, S. (Eds.). (1987). *Competency analysis for trainers: a professional assessment and development guide*. Ontario: Ontario Society for Training and Development.
- Torraco, R. A. (2005). Human resource development transcends disciplinary boundaries. *Human Resource Development Review*, 4 (3), 251-253.
- Torraco, R. A., & Swanson, R. A. (1995). The strategic roles of human resource development. *Human Resource Planning*, 18 (4), 10-21.
- Trompenaars, F. *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*. London: Nicholas Breasley.
- Valkeavaara, T. (1996). HRD roles in Finland – preliminary results. In E. F. III Holton (Ed.), *Academy of Human Resource Development 1996 Conference Proceedings* (pp.166-173). Austin, TX: Academy of Human Resource Development.
- Valkeavaara, T. (1998). Human resource development roles and competencies in five European countries. *International Journal of Training and Development*, 2 (3), 171-189.
- Watkins, K. E. (1989). Five metaphors: alternative theories for human resource development. In Gradous (Ed.), *Systems theory applied to human resource development*. Alexandria, VA: ASTD.
- Watkins, K.E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weinberger, L. A. (1998). Commonly held theories of human resource development. *Human Resource Development International*, 1 (1), 75-93.
- Yang, J. D. (1994). *Perceived competencies needed by HRD managers in Korea*. Unpublished Dissertation, University of Minnesota.
- You, S. (1993). *Perceptions of Korean human resource development practitioners toward selected roles and competency standards*. Unpublished Dissertation, University of Maryland College Park.