

**COMPETENCIAS Y
ESTANDARES PROFESIONALES
PARA LA DIRECCION DE
PERSONAL/RECURSOS HUMANOS**

COMPETENCIAS Y ESTANDARES PROFESIONALES PARA LA DIRECCION DE PERSONAL/RECURSOS HUMANOS

Encuesta Estudio elaborada por la
Federación Mundial de Asociaciones de
Dirección de Personal, WFPMA

2000

EDICION EN CASTELLANO PATROCINADA POR:



Asociación Española de Dirección de Personal



Fundación para el Desarrollo de la Función de Recursos Humanos



Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos

DISEÑO Y MAQUETACIÓN:
Factor 4, s.l.

IMPRIME:
XXXXXXXXXXXX, X.X.

DEPOSITO LEGAL:
XXXXXXXXXXXX.

COMPETENCIAS Y ESTANDARES PROFESIONALES PARA LA DIRECCION DE PERSONAL/RECURSOS HUMANOS

Encuesta Estudio elaborada por la
Federación Mundial de Asociaciones de
Dirección de Personal, WFPMA

**Este Estudio ha sido presentado en
el VIII Congreso Mundial de la WFPMA,
celebrado en París en junio del 2000**

Con la colaboración del Institute of Personnel and Development IPD, y
Cranfield School of Management, Cranfield University, UK
a la que pertenecen los autores del informe:

Professor Chris Brewster

Elaine Farndale

Dr. Jos van Ommeren

Y la participación de los **28 países** que contestaron a la Encuesta sobre la que
está basado el presente Informe y que se recoge en el interior de estas páginas.

RESUMEN

El objetivo de este proyecto de la Federación Mundial de Asociaciones de Dirección de Personal es elaborar una definición mundial de lo que es y lo que hace un profesional de Recursos Humanos (RRHH) en términos de un "conjunto global de competencias clave". Para ello, mediante un análisis bibliográfico y la realización de encuestas a escala mundial, se han examinado las prácticas de diferentes países en relación con los estándares profesionales y los programas de certificación.

El análisis bibliográfico permite examinar el tema de la "profesionalidad" y definir, a efectos de este proyecto, el término "competencias"; pone de relieve que el peso de las distintas competencias puede variar según las funciones asignadas a los puestos de trabajo y los modelos de gestión de personal; e identifica la subcontratación de determinadas actividades de recursos humanos como un proceso que afecta a las habilidades que se requieren dentro de una organización. Asimismo, el análisis bibliográfico pone de relieve la necesidad de desarrollar un modelo de competen-

cias en el campo de la gestión de los RRHH, que se considera uno de los factores determinantes para permitir a una organización crear su propia ventaja competitiva sostenible en el mercado. El informe incluye un resumen de las competencias que se consideran claves y que varían en función del contexto nacional, organizativo y temporal.

Las encuestas realizadas a las Asociaciones de Dirección de Personal de los veintidós países participantes en el proyecto aportan información sobre las propias asociaciones y sobre su oferta de programas educativos y formativos, y permiten analizar cuáles son las habilidades y conocimientos que se demandan a los profesionales de la gestión de personal en cada uno de estos países. La información que se obtiene de los cuestionarios viene a apoyar muchas de las cuestiones ya identificadas en el análisis bibliográfico previo, y ofrece datos valiosos para analizar las actividades que realizan las asociaciones de dirección de personal de distintas partes del mundo.

Las Asociaciones de Dirección de Personal, además de cumplimentar la encuesta, han aportado documentación sobre los conocimientos que existen en el campo de la gestión de los RRHH y la forma en que estos se transmiten y se evalúan en sus respectivos países. Estos conocimientos se presentan como un Marco Global de Habilidades y Conocimientos. Y este marco se desglosa en una descripción de lo que se espera que los profesionales de RRHH conozcan y sean capaces de hacer para trabajar, en los niveles de apoyo, profesional y estratégico, en la gestión y el desarrollo de las personas. Se presentan varios ejemplos de sistemas de transmisión, evaluación y certificación de los estándares profesionales adquiridos, que pueden servir de ayuda a aquellas asociaciones que deseen desarrollar actividades en este campo.

Los resultados del presente estudio tienen una serie de implicaciones para la función de personal, especialmente para la definición de estrategias que permitan hacer frente con éxito a los retos que plantea el

entorno emergente. Esta estrategia se puede definir para distintos niveles, incluyendo el individual, el funcional, el organizativo y el nacional, y este estudio ha demostrado que se puede beneficiar también de las aportaciones de una estrategia internacional. Se ha mostrado que los aspectos comunes entre las actividades y los estándares de los profesionales de personal de los países involucrados en el estudio superan con creces las diferencias, lo que demuestra la oportunidad que tienen estos países de beneficiarse mutuamente de sus conocimientos.

Este informe presenta una serie de ideas prácticas para establecer el contenido de los estándares profesionales y para definir cómo estos podrían traducirse en habilidades y conocimientos para el desarrollo de los profesionales de RRHH. Hace también hincapié en la importancia de tener en cuenta el contexto nacional, sectorial y organizativo para garantizar que estas habilidades y estos conocimientos se adecuen a las funciones y al nivel de los puestos de trabajo de los profesionales.

PRÓLOGO

Este proyecto ha sido financiado por la Federación Mundial de Asociaciones de Dirección de Personal (WFPMA), con el apoyo del Institute of Personnel and Development (IPD), Reino Unido, y la Society for Human Resource Manage-

ment (SHRM), EE UU. La WFPMA se fundó en 1976 y en la actualidad representa a más de 300.000 profesionales de la gestión de recursos humanos en unas 50 asociaciones nacionales de dirección de personal (ver mapa a continuación). La

Países miembros de la WFPMA.



Asociación está llevando a cabo en este momento otro importante proyecto de investigación para definir competencias de RRHH que sean significativas a escala global. Esto ayudará a alcanzar dos de sus objetivos básicos: mejorar, en primer lugar, la calidad y la eficacia de la gestión profesional de las personas y fomentar, en segundo lugar, la comunicación y el intercambio de información entre sus miembros. La Secretaría, responsable de la administración de la WFPMA, se encuentra en la actualidad en el IPD.

Para solicitar más información sobre la WFPMA, puede ponerse en contacto con:

Institute of Personnel and Development

IPD House

Camp Road

Wimbledon

Londres SW19 4UX

Reino Unido

Tel: +44 (0) 20 8971 9000

Fax: +44 (0) 20 8263 3333

Correo electrónico: ipd@ipd.co.uk

AGRADECIMIENTOS

Queremos dar las gracias a:

- Judy Whittaker, Institute of Personnel and Development.
- Alberto Fuster de Carulla, por la traducción de documentos del y al español.
- Los patrocinadores, SHRM y IPD, por su apoyo, financiación y aportaciones.
- Los miembros del equipo coordinador del proyecto.
- Todas las personas y organizaciones que han participado en la investigación.

Grupo coordinador del proyecto

- Judy Whittaker (Directora del proyecto) (IPD, Reino Unido).
- Chris Brewster (Cranfield School of Management, Reino Unido).
- Alejandro Fernández Colmenares (ANRI, Venezuela).
- Alberto Fuster de Carulla (FUNDIPE, en nombre de AEDIPE, España).
- Brian Glade (SHRM, EE UU).
- Carolyn Gould (PWC, EE UU).
- Armand Mella (ANDCP, Francia).
- Richard Rudman (IPMNZ, Nueva Zelanda).
- Carolyn Wiley (Carwil Management Consulting, EE UU).

Personas que respondieron a la primera encuesta:

J. J. Lauro (ADPA, Argentina), C. Mattos (ABRH, Brasil), S. W. Hillesheim (Brasil), H. Böhm (DGFP, Alemania), P. Boday (OHE, Hungría), C. Chu (HKIHRM, Hong Kong), S. K. Dasgupta (NIPM, India), C. Taguchi (JSHRM, Japón), A. Masod (MIPM, Malasia), E. López Pérez (AMERI, México), M. Sauer (NVP, Holanda), P. Toulson (IPMNZ, Nueva Zelanda), S. Kristiansen (NIPA, Noruega), M. J. Safara (APG, Portugal), A. Fuster de Carulla (FUNDIPE en nombre de AEDIPE, España), J. Whittaker (IPD, Reino Unido), S. Sukhsvasti na Ayudhya (PMAT, Tailandia), G. G. Storey (CCHRA, Canadá), M. R. Losey (SHRM, EE UU), A. Fernández (PDVSA, Venezuela).

Personas que respondieron a la segunda encuesta (sólo EE UU):

Amanda Reyna & Michelle Hafford (Bell South International); Kathy Palmer (Shell Technology Ventures); Denise Dion (Booz, Allen & Hamilton); Jacquelyn D. Eley (Eli Lilly and Company); Argery Cooke (Fondo Monetario Internacional); Christian Doeringer (Netsysco); Lorrie Ferraro (Axis Communications); Glenn Autry (Flint Ink Corporation).

Personas que respondieron a la encuesta académica:

Patrick Gunnigle (Irlanda); Pieter Alexander Grobler (Sudáfrica); Tochtaka Yamanouchi (Japón); Gene Johnson (Nueva Zelanda); Barrie Humphries (Nueva Zelanda); Elena Granell de Aldaz (Venezuela); Alexandro Fernández (Venezuela); Ceferi Soler (España); K. K. Chaudhuri (India);

Debra J. Cohen (EE UU); Vicki Tan (Malasia); J. Von Grumbkow (Holanda); Robin Kramar (Australia); Watcharapong Intratvong (Tailandia); Ricardo Jiménez (Venezuela); Rui Moura (Portugal); Christiane Erten (Austria); Françoise Dany (Francia); Nancy Papalexandris (Grecia); Elizabeth Vatchkova (Bulgaria); Josef Koubek (República Checa).

ÍNDICE

I	INTRODUCCIÓN	23
I.1	El Proyecto	23
I.2	Terminología	24
I.3	La importancia actual de las competencias en el campo de los RRHH	25
II	ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO	27
II.1	Introducción	27
II.2	La dirección de RRHH como una profesión	27
II.3	Definiciones de competencias en RRHH	30
II.4	Desarrollo de un modelo de competencias en RRHH	33
II.5	Variaciones en las competencias de RRHH demandadas	35
II.5.1	Contexto nacional	35
II.5.2	Contexto organizativo	37
II.5.3	Contexto temporal	38
II.6	Adquisición de competencias	39
II.7	Resumen	42
III	METODOLOGÍA	45
III.1	La encuesta a las Asociaciones de Dirección de Personal	46
III.2	Segunda encuesta realizada en EE UU	47
III.3	La encuesta sobre bibliografía académica	48
IV	RESULTADOS DE LA ENCUESTA	49
IV.1	Información sobre las Asociaciones de Dirección de Personal	49

IV.2	Educación y Formación	53
IV.3	Habilidades y conocimientos	59
IV.4	Cuestionarios académicos	64
IV.4.1	Respuestas en lengua inglesa	65
IV.4.2	Respuestas en lengua no inglesa	65
V	EL CONJUNTO DE CONOCIMIENTOS DE RRHH	67
<hr/>		
V.1	Introducción	67
V.2	Marco global del conjunto de conocimientos de RRHH	68
V.3	Análisis del contexto	69
V.3.1	Principios de la gestión de recursos humanos	69
V.3.2	El entorno de trabajo	70
V.3.3	Niveles y funciones de los puestos de trabajo	73
V.4	Elementos de las habilidades y conocimientos	75
VI	FORMACIÓN Y EDUCACIÓN	83
<hr/>		
VI.1	Introducción	83
VI.2	Opciones formativas	83
VI.3	Ejemplos	84
VI.3.1	Cursos de formación en Portugal (APG)	84
VI.3.2	Hong Kong Institute of Human Resource Management (IHRM)	85
VI.3.3	Human Resources Institute of New Zealand (HRINZ)	85
VI.3.4	Programas de formación en Singapur (SHRI)	86
VI.3.5	Asociación Húngara de Dirección de Recursos Humanos (OHE)	87
VII	EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN	89
<hr/>		
VII.1	Introducción	89
VII.2	Mecanismos	89
VII.3	Ejemplos	90
VII.3.1	Human Resource Certification Institute (HRCI) – EE UU	90
VII.3.2	Human Resources Professionals Association of Ontario (HRPAO) – Canadá	90
VII.3.3	Institute of Personnel and Development (IPD) – Reino Unido	91
VIII	CONCLUSIONES	93
<hr/>		
VIII.1	Limitaciones del proyecto	93
VIII.2	El estatus de la gestión de RRHH y sus competencias	93
VIII.3	Las Asociaciones de Dirección de Personal y sus actividades	94

VIII.4	El conjunto de conocimientos clave de RRHH	95
VIII.5	La formación y el desarrollo de especialistas en RRHH	96
VIII.6	Implicaciones	97
IX	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99

ANEXOS	103
--------------	-----

Anexo 1. Cuestionario a las Asociaciones de Dirección de Personal	103
---	-----

Anexo 2. Países que han participado en la encuesta	114
--	-----

Anexo 3. Cuestionarios académicos	116
---	-----

3a. Respuestas en lengua inglesa	116
--	-----

3b. Referencias bibliográficas en lengua inglesa	117
--	-----

3c. Respuestas en lengua no inglesa	120
---	-----

3d. Referencias bibliográficas en lengua no inglesa	121
---	-----

Anexo 4. La encuesta CRANET	123
-----------------------------------	-----

Anexo 5. Competencias en RRHH identificadas en la bibliografía	124
--	-----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Países que participaron en el estudio y que en ese momento eran miembros de la WFPMA	45
Gráfico 2. Países que respondieron al cuestionario sobre gestión de personal	47
Gráfico 3. Países que respondieron al cuestionario sobre bibliografía académica	48
Gráfico 4. Criterios para establecer las categorías de miembros	50
Gráfico 5a. Número de miembros (asociaciones con menos de 2.000 miembros)	50
Gráfico 5b. Número de miembros (asociaciones que tienen entre 2.000 y 10.000 miembros)	51
Gráfico 5c. Número de miembros (asociaciones con más de 10.000 miembros)	51
Gráfico 6a. Número de empleados asalariados en asociaciones con menos de 20 empleados en total	52
Gráfico 6b. Número de empleados asalariados en asociaciones con más de 20 empleados en total	52
Gráfico 7. Miembros con una titulación universitaria	53
Gráfico 8. Titulaciones más comunes entre los miembros de las Asociaciones de Dirección de Personal	54
Gráfico 9. Importancia del nivel educativo	54
Gráfico 10. Asociaciones que ofrecen cursos de Gestión de Personal homologados	55
Gráfico 11. Modalidades de estudio	56

Gráfico 12. Asociaciones que conceden certificados por la demostración de competencias	56
Gráfico 13. Asociaciones que ofrecen cursos de formación	57
Gráfico 14. Cursos de formación que se ofrecen	57
Gráfico 15. Cursos más comunes	58
Gráfico 16. Líneas directrices elaboradas por las asociaciones	60
Gráfico 17. Asociaciones que definen un código de conducta	60
Gráfico 18. Reclutamiento, retención, promoción y finalización	61
Gráfico 19. Evaluación del desempeño, remuneración y desarrollo	62
Gráfico 20. Comunicación con los empleados y entorno laboral	63
Gráfico 21. Principales responsabilidades de las funciones de apoyo / administrativas	73
Gráfico 22. Principales responsabilidades de las funciones profesionales / especializadas	74
Gráfico 23. Principales responsabilidades de las funciones estratégicas / de alto nivel	74

I. INTRODUCCIÓN

I.1 El Proyecto

El objetivo de este proyecto es elaborar una definición mundial de lo que es y lo que hace un profesional de RRHH en términos de un "conjunto global de competencias clave". El primer paso fue analizar hasta qué punto tenía sentido esta cuestión. Una vez vista su pertinencia se pasó a una segunda fase de definición de un conjunto de estándares profesionales. Por último, en una tercera fase, se transformaron estos estándares en una lista detallada de competencias profesionales en el campo de la gestión de los RRHH. Para la realización de este estudio se han examinado, a través de un análisis bibliográfico y de la realización de encuestas a escala mundial, las prácticas de diferentes países en relación con los estándares profesionales y los programas de certificación.

El proyecto de investigación pretende dar respuesta a las siguientes cuestiones:

1.1 ¿Cómo se establecen en distintos países los estándares que definen a un

profesional de RRHH? ¿Cuáles son las competencias que éstos tendrán que ser capaces de aplicar en los distintos niveles de sus actividades profesionales, desde las operativas hasta las más estratégicas?

1.2 ¿Cómo certifican las asociaciones nacionales la adquisición de estándares profesionales? ¿Cuáles son los itinerarios de formación y desarrollo que podrían seguir para mantener actualizadas esas competencias?

1.3 ¿Existen estándares genéricos de profesionalidad que sean comunes a todos o a muchos países en el campo de los RRHH? ¿Cuáles son los estándares profesionales que podrían ser adecuados para certificar la adquisición de esas competencias?

1.4 ¿Se podrían expresar los estándares de una forma que fuese útil para las asociaciones profesionales emergentes que deseen desarrollar una profesionalidad en RRHH en su país?

Como puede verse, uno de los resultados clave esperados era comprobar si la com-

binación de las experiencias y el conocimiento de distintos países, de profesionales y de académicos puede producir un conjunto de "líneas directrices" para establecer convincentes sistemas de formación y de certificación de la formación, sobre todo para las asociaciones que se están desarrollando. Otros resultados anhelados incluían el potencial reconocimiento mutuo de las cualificaciones, la mejora de los estándares de profesionalidad, y la aparición de nuevos temas de debate. Fue por tanto necesario asegurar una rigurosidad metodológica que garantizase la validez y fiabilidad de los resultados del proyecto.

En este análisis de cómo se definen los estándares del trabajo de recursos humanos en diferentes países, nos hemos basado en las experiencias de las Asociaciones de Dirección de Personal, y no se ha tenido en cuenta, por lo general, el trabajo de las entidades nacionales de cualificación profesional. La información que se presenta en este informe proviene de distintas asociaciones y es una recopilación de lo que se hace o lo que creemos que se hace en la actualidad.

Este informe analiza las prácticas de RRHH que se desarrollan en la actualidad en el mundo, ofreciendo una descripción de la situación general a partir de la información obtenida en las encuestas realizadas a las Asociaciones de Dirección de Personal; se centra en aquellos aspectos que se han identificado como comunes pero también en aquellas diferencias significativas que se consideran interesantes; y analiza, por último, el conjunto de

conocimientos en el campo de los RRHH y la forma en que se enseña y se evalúa en distintas partes del mundo.

1.2 Terminología

Aunque no entraremos en el debate que mantienen académicos y profesionales sobre la definición de la relativamente nueva terminología de "competencias" en el campo de la gestión de los recursos humanos, es importante explicar lo que entendemos por "competencias" en el marco de este informe¹, en el que se han utilizado tres términos intercambiables:

- Competencias
- Capacidades
- Habilidades, conocimiento, cualidades y otras características.

Kochanski (1996 pág. 4) ofrece una definición de las competencias que puede ser útil para este proyecto; según él, son los factores de éxito que posibilitan los procesos de evaluación, retroalimentación, desarrollo y remuneración de los individuos. Holmes (1992) también aporta una valiosa definición de las cualificaciones basadas en la competencia, que son fundamentales para los objetivos de este proyecto. Estas cualificaciones ofrecen información sobre

¹ Una referencia útil para los interesados en la historia y la definición del uso de competencias y modelos de competencia es el Anexo 1 (*Competencies: A Review of the Literature and Bibliography* - Competencias: una revisión bibliográfica) del primer informe publicado por el Canadian Council of Human Resource Associations (CCHRA) en el marco de su proyecto *Human Resources Profession Competencies Project* (Proyecto sobre las competencias en la profesión de recursos humanos) (disponible actualmente en la página web de CCHRA <http://www.chrpcanada.com>).

lo que una persona es capaz de hacer y no sobre lo que ha hecho en el pasado. Calibrar la competencia no significa calibrar el grado de desempeño conforme a un estándar, es decir, lo que una persona hace realmente, sino medir lo que una persona es capaz de hacer. Se trata de una medida anticipada del desempeño que se deduce del desempeño pasado, a menudo basándose en la observación. La definición de competencia se basa también, fundamentalmente, en la definición de desempeño *superior*, en lugar de en los niveles medios de desempeño.

Tampoco vamos a entrar en el debate sobre la distinción entre "dirección de personal" y "dirección de recursos humanos", ya que esto haría más complejo aún el estudio al incluir las diferencias lingüísticas y terminológicas de los países. Por lo tanto, ambos términos se utilizan indistintamente para referirse a todas las actividades relativas a la gestión y desarrollo de las personas en el puesto de trabajo, que incluyen los términos de "dirección de personal y desarrollo" y "formación y desarrollo".

1.3 La importancia actual de las competencias en el campo de los RRHH

La literatura sobre RRHH presta una atención creciente a las competencias, como consecuencia de los cambios que se están produciendo en el entorno empresarial global. Desde la perspectiva de EE UU, se subrayan los efectos que, en este sentido, han tenido el aumento de la competencia y el crecimiento internacional de las alianzas, las fusiones, los consorcios y las adquisiciones; se han producido

y se siguen produciendo rápidos avances tecnológicos y las expectativas de los trabajadores en relación con el trabajo están cambiando de forma creciente. Existe además un debate sobre la cantidad de profesionales cualificados que hay en los diferentes países; y, a medida que las organizaciones se hacen más globales, se puede argumentar que crece la necesidad de normalización dentro de la profesión.

En este contexto, también están cambiando los objetivos en el campo de los RRHH. Las nuevas demandas que recibe el personal de RRHH están relacionadas con el desarrollo de líderes y, de forma más general, con el reclutamiento y la retención de una fuerza laboral de calidad. Al mismo tiempo, el aumento de la competencia hace necesario mejorar la productividad de esta fuerza laboral, por lo que la estrategia empresarial ha de incluir sistemas de compensación. Así, se hace fundamental el desarrollo de los empleados con el fin de alcanzar los objetivos de la organización. Las competencias individuales dentro de la organización en su conjunto pasan a ser más importantes que las competencias para un trabajo determinado, y es por ello por lo que se considera que los individuos son elementos determinantes para el éxito de una organización (Porter 1998).

En este nuevo escenario, se reconoce en general que la gestión actual de los RRHH tiene tanto puntos fuertes como puntos débiles. La integración de la perspectiva global y local hace necesario desarrollar nuevas habilidades y conocimientos; el uso actual de la tecnología como apoyo a las estrategias de gestión de RRHH es otra

de las debilidades identificadas en gran parte de la bibliografía. Por lo tanto, las barreras con las que se va a encontrar la gestión de los RRHH en el futuro están

claras, se centran en las competencias del personal de RRHH y en los estándares de la función de RRHH.

II. ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO

II.1. Introducción

En este capítulo del informe se examina cómo la literatura existente puede contribuir al conocimiento y a la comprensión de este tema.

En primer lugar, se analiza el debate, presente en buena parte de la bibliografía, de hasta qué punto la función de RRHH puede considerarse como una profesión. Para ello se identifica el conjunto de conocimientos asociados al campo de los RRHH, prestando especial atención a la definición de competencias y funciones de puestos de trabajo en este campo. Posteriormente, se analiza cómo la función de RRHH contribuye a la organización en su conjunto; se discute el desarrollo de un modelo de competencia, lo que hace plantearse si las prácticas de RRHH -y por tanto las habilidades y conocimientos que demandan- varían en los distintos países y organizaciones; y, por último, se estudia cómo los profesionales de RRHH pueden adquirir los niveles educativos y formativos que demandan las organizaciones.

II. 2. La dirección de RRHH como una profesión

Una parte de la bibliografía analizada se centra en el debate sobre si la función de RRHH se puede clasificar como "profesión". Nuestro análisis comienza con una atrevida afirmación de Losey (EE UU), quien considera que "la dirección de los recursos humanos es una profesión" (1997, pág. 147) y justifica esta afirmación diciendo que existe un conjunto establecido de conocimientos que se pueden enseñar, aprender y evaluar, y que existe un código ético de conducta. Ulrich y Eichinger, sin embargo, argumentan que "la función de RRHH debe ser más profesional" (1998, pág. 1), y que debería ser una "profesión" pero que aún no ha alcanzado ese estatus. Es necesario, según ellos, que exista un conjunto de conocimientos aceptado y conocido por todos, unos estándares comunes para entrar y practicar la profesión, unos estándares de conducta, buenas prácticas y comunidades con una fuerte identidad y carácter distintivo. Y para conseguir esto, es necesario seguir estudiando el conjunto

de conocimientos que definen a esta disciplina. Como consecuencia, se requerirá una formación, evaluación y certificación adicional. Además, Ulrich y Eichinger (1998) afirman que el camino hacia la profesionalización pasa por la definición y adquisición de competencias. Según estos autores, esto ya se ha conseguido, en buena parte, a lo largo de la década de los 90 en EE UU, aunque este trabajo debería retomarse para crear unos conocimientos profesionales comunes. Estos son, claramente, dos de los temas clave que este proyecto pretende analizar: cuál es el conjunto de conocimientos y cómo se pueden difundir.

No obstante, la definición que ofrece Gibb (1994) en el Reino Unido de "profesional" incluye uno de los elementos clave diferenciadores de la profesionalidad: la necesidad de estar cualificado para practicar una profesión, además de disponer de un conjunto específico de conocimientos y un código ético de conducta. Según esta definición, la función de RRHH no es hoy en día una "profesión". A pesar de la necesidad detectada de cualificación en determinados países, o más concretamente en determinadas organizaciones, para el desarrollo de estas tareas, no existe en ningún país requisito reglamentario alguno, como ocurre por ejemplo en las profesiones médicas o contables. Así, en EE UU, está prohibido que las organizaciones demanden una cualificación en gestión de personal en las ofertas de empleo, ya que aún no se ha demostrado que sea un requisito para el desempeño de la profesión. De hecho, sólo la cuarta parte de los directores de RRHH de alto nivel en

Europa posee una cualificación específica en RRHH y/o son miembros de la asociación profesional de su país².

Walker (1988) argumenta, desde otra perspectiva, que "las personas que trabajan en RRHH tienen que dejar de pensar en su papel como contribuidores individuales "profesionales" y reconocer que su función es ayudar a las organizaciones a adquirir un liderazgo en el campo de los RRHH". Asimismo, Boyatzis (Yeung 1996) piensa que los profesionales de RRHH llevan intentando crear un sentimiento de "profesión" desde los años 60, lo que considera un proceso dañino, ya que, para él, la "profesión" se reduce a las famosas definiciones actuales de calidad que justifican su existencia, y además, a través de las definiciones se excluye todo lo que difiera del conjunto de conocimientos profesionales aceptados. Este autor también argumenta que al definir el conjunto de conocimientos adecuados y las habilidades que se demandan, el nivel de desempeño que se alcanza es "medio" o "mediocre", en lugar de poder establecer unos objetivos de desempeño "superiores". Asimismo, en el informe sobre una encuesta llevada a cabo por el Institute of Personnel Management en Nueva Zelanda en 1997, se afirma que "no importa si la función de RRHH es una profesión, lo que importa es si los profesionales de RRHH se comportan de una forma profesional" (Pajo y Cleland 1997, pág. 5).

² Datos obtenidos de la encuesta de CRANET de 1992 (ver anexo 4). Las preguntas de las encuestas posteriores se han ido actualizando para tener en cuenta las nuevas actividades actuales en el campo de la gestión de RRHH.

Por una parte, encontramos a los expertos que consideran que la profesión de RRHH como tal debería tener sus propios estándares, cualificaciones y ética, lo que probablemente permitiría a los profesionales en este campo negarse a llevar a cabo aquellas tareas que el equipo directivo de la organización le pidiese que excedieran los estándares aceptados (al igual que pueden hacerlo los expertos financieros o jurídicos). Por otra parte, encontramos aquellos que defienden que un especialista en RRHH eficiente debería tener las habilidades que le capaciten para actuar en el campo de los RRHH de forma que permitiese al equipo directivo cumplir con cualquier estrategia elegida. Estos dos conceptos pueden ser compatibles, pero siempre existe una confusión en cualquier debate sobre este asunto debido a que los analistas van pasando de un uso al otro.

El debate parece centrarse, en parte, en las diferentes visiones que existen sobre la profesionalidad. Si nos ceñimos a los elementos más estrictos de cada una de las definiciones presentadas aquí, podemos resumir diciendo que la profesionalidad en RRHH requiere:

- una comunidad con un sentido de identidad;
- un código ético de conducta;
- estándares comunes para la profesión y el desempeño de la misma;
- un conjunto específico de conocimientos;
- unos requisitos de formación/certificación.

Aunque se puede cuestionar hasta qué punto el debate sobre la "profesionalidad"

es valioso, en el contexto de este proyecto es importante con el fin de establecer competencias y estándares de RRHH a escala mundial. Una forma de evaluar el alcance de la profesionalidad de RRHH es analizando los itinerarios profesionales de las personas que realizan funciones de RRHH. Cuanto más elijan los individuos permanecer en un determinado ámbito de trabajo y cuanto más frecuente sea que los especialistas de alto nivel se elijan de entre las personas que en la actualidad desempeñan funciones dentro de ese ámbito de trabajo, más se puede clasificar éste como una profesión. La permanencia en el puesto y el hecho de restringir el acceso a los puestos de más alto nivel sólo a aquellas personas con formación y experiencia implican un crecimiento del conjunto de conocimientos, al mismo tiempo que un aumento del sentido de identidad y distinción.

Hay diferentes modelos de carreras profesionales de especialistas en RRHH. En 1999, la media de años de experiencia de los profesionales de alto nivel era alta (13) en Europa, pasando de seis años en Dinamarca a diecisiete en Italia y Suecia. En Europa, las tres cuartas partes de los directores de RRHH de alto nivel han sido especialistas en la materia durante un mínimo de cinco años; además, seis de cada diez han sido reclutados entre especialistas de RRHH (bien de fuentes internas o externas), aunque esta cifra es inferior, por ejemplo, en Finlandia y Austria (cuatro de cada diez)³. En Nueva

³ Encuesta de CRANET de 1999.

Zelanda, la situación es similar, aunque hay que destacar que las personas de RRHH que han comenzado su carrera en este campo son fundamentalmente jóvenes, lo que indica que con el tiempo la tendencia cambiará (Pajo y Cleland 1997).

A pesar de la tendencia general a permanecer largos periodos de tiempo como especialistas en RRHH, y a pesar de que el reclutamiento de los profesionales de RRHH se realiza fundamentalmente entre aquellos que tienen experiencia en ese campo, en Europa, más de tres de cada diez especialistas en RRHH de alto nivel se siguen seleccionando fuera de la profesión, aunque sus itinerarios profesionales no son iguales en los distintos países. En Filipinas, por ejemplo, suelen proceder de diferentes funciones de dirección, y en Alemania, Eslovaquia, España y el Reino Unido los especialistas en RRHH que quieren permanecer en este campo sienten que para ello necesitan habilidades generales de gestión (Ackerman et al. 1995).

De las distintas definiciones de profesionalidad que encontramos en la literatura sobre RRHH, analizaremos más detenidamente dos de los factores clave que interesan en el marco de este proyecto:

a) el conjunto de conocimientos, y b) la educación y la formación que se requiere. En el siguiente apartado se examina la existencia de un conjunto de conocimientos y concretamente la definición de competencias en el campo de los RRHH.

II. 3. Definiciones de competencias en RRHH

Cualquier análisis que se realice sobre las competencias en RRHH requiere una definición precisa del término, dadas las diferentes acepciones que existen en la literatura. En el marco de este estudio, las numerosas definiciones de competencia se pueden resumir de una forma eficaz como un conjunto de habilidades técnicas y culturales (Brockbank 1997). No obstante, se hace evidente a través del análisis bibliográfico que cada autor enfoca de una manera diferente la definición de competencia; el enfoque, por ejemplo, de Ulrich et al. (1995) y Boyatzis (Yeung 1996) incluye la integración en grupos de áreas de competencia.

El modelo de Ulrich et al. (1995) combina varios aspectos de la competencia en tres elementos fundamentales: conocimiento de la empresa, conocimientos funcionales de RRHH y gestión del cambio. La gestión del cambio se considera crucial en este modelo, ya que para que la organización siga siendo competitiva, debe adaptarse continuamente a los rápidos y continuos cambios externos (por ejemplo, en los campos de la globalización, los flujos de información, las expectativas del cliente, la tecnología, etc.). Independientemente de las funciones o del nombre de un puesto de trabajo, los elementos de la competencia siguen estando en el mismo orden de importancia, cualquier variación se detectará sólo en el peso de esta importancia. En EE UU, por ejemplo, la "Gestión del cambio" se ha considerado el elemento más

importante (41%), seguido de los "Conocimientos funcionales de RRHH" (22%) y el "Conocimiento de la empresa" (17%). En organizaciones fuera de EE UU se observa una tendencia similar, aunque la importancia de cada uno de los elementos está más equilibrada: 34%, 26% y 26% respectivamente (Ulrich et al. 1995, pág. 487). Boyatzis (Yeung 1996) también apoya la idea de que el peso de la competencia varía según el papel que juegue o el nivel que ocupe el puesto de trabajo. Al definir las competencias en RRHH, Ulrich y Boyatzis, igual que otros analistas, argumentan que es necesario tener en cuenta las funciones específicas de los puestos de trabajo de los profesionales de RRHH con el fin de diferenciar posibles variaciones en los requisitos. La bibliografía y los libros de texto sobre la gestión de recursos humanos han tratado de forma muy extensa las funciones del personal de recursos humanos (ver, por ejemplo, Schuler y Huber, 1993; Purcell, 1995). El trabajo de Tyson y Fell (1986), concretamente, define tres modelos dominantes de gestión de personal basados en una analogía con la profesión de la ingeniería civil y de la construcción: la administración de los trabajos, la gestión de los contratos y la arquitectura. Básicamente, el administrador de los trabajos se centra en las operaciones diarias que se llevan a cabo en el departamento de personal, que normalmente son las funciones de apoyo o funciones administrativas de los profesionales de RRHH. El gestor de los contratos es el experto que garantiza el cumplimiento de cada uno de los aspectos de la política y los procedimientos, y por tanto del "contrato" del

departamento de personal con la organización. Esta función equivale a la del profesional o especialista en RRHH. El arquitecto es el diseñador o planificador a largo plazo, que coordina las actividades de otros miembros del departamento, y se conoce como el responsable de la gestión estratégica o de alto nivel. En la definición de estos modelos se observa claramente que los individuos que desempeñan modelos diferentes de gestión de personal van a requerir distintos grados de competencia en diferentes áreas, que además también dependerán del entorno en el que opera cada organización.

Tradicionalmente, el personal de RRHH ha estado relativamente poco involucrado en los asuntos y los objetivos de la organización, y sus actividades se han centrado principalmente en el plano operativo. Como consecuencia, la presencia de personal de RRHH se justifica principalmente por las economías de escala y la especialización. Sin embargo, en la actualidad la función de RRHH tiene que responder a cambios importantes en su entorno: reducción de costes, mejora de la calidad, garantía de que la organización está haciendo uso de todo el potencial de sus empleados y creando vínculos más fuertes con la empresa, convirtiéndose de esta manera en "socios" de la misma. Con el crecimiento de la importancia de la gestión de recursos humanos para el éxito de la organización, los departamentos de recursos humanos se están viendo implicados en los niveles medio (por ejemplo, en el desarrollo de planes de marketing de reclutamiento) y estratégico (por ejemplo, en la re-ubicación de la organización). Los

"arquitectos" de alto nivel desempeñan actividades de RRHH fundamentalmente en estos dos niveles; obviamente, las habilidades que se requieren para desempeñar estas funciones son bastante diferentes a las habilidades necesarias para desempeñar las funciones de administración de los trabajos. El reto para el futuro parece estar en mantener un equilibrio entre las funciones estratégicas y técnicas, pasando de ser un proveedor a ser un "posibilitador" en la gestión de personal; esto incluye favorecer el cambio y ser un innovador, y puede involucrar el uso de personal clave de RRHH al mismo tiempo que la subcontratación de determinadas actividades y la delegación de responsabilidades a los propios empleados (Bell et al. 1999).

La contribución de las funciones de RRHH al rendimiento de una organización se puede analizar desde el punto de vista de los propios profesionales de RRHH o desde el punto de vista del gestor de la organización. Muchas de las actividades de RRHH las pueden realizar bien especialistas en gestión de recursos humanos o bien gestores, siempre que tengan las competencias adecuadas. En Europa, como media, tres de cada diez organizaciones han aumentado las responsabilidades de la línea dedicada a la gestión de RRHH⁴. La formación y el desarrollo son las áreas que más se delegan (43% de las organizaciones europeas), seguidas del reclutamiento y la selección (35%), el salario y los beneficios (29%), la

ampliación/reducción de plantilla (28%), y por último las relaciones laborales (23%). Esta información debería tenerse en cuenta en nuestro análisis de las competencias que se van a demandar a los profesionales de RRHH en el futuro.

Centrándose en la influencia directa que ejercen los RRHH en la organización, Ulrich et al. (1995) realizaron una encuesta a gran escala en EE UU para identificar competencias específicas en RRHH, con el fin de poder hacer comparaciones con aquellas empresas que se consideran como las mejores en este ámbito. Uno de los recientes desarrollos que identificaron fue la aparición de "socios empresariales" de RRHH, que implican la necesidad de una mejora profesional de los profesionales de RRHH y la necesidad de contribuir a incrementar la competitividad de la organización en su conjunto. Ulrich et al. definen la competencia como la capacidad de añadir valor a la empresa; la competencia se debe centrar en el proceso de cambio de las condiciones de la empresa hasta conseguir una ventaja competitiva sostenible. Esto se puede hacer generando fuentes de exclusividad, lo que supone una competencia exclusiva en la organización. Para esto es fundamental garantizar que las prácticas de RRHH sean cruciales en la creación y mantenimiento de esta competencia.

En este apartado se han analizado las definiciones de competencias teniendo en cuenta la importancia de las funciones de los puestos de trabajo y de los modelos de gestión de personal; y se ha examinado también cómo los RRHH

⁴ Encuesta de CRANET de 1999.

contribuyen a la organización en su conjunto. Esto nos lleva a identificar en la bibliografía competencias específicas y el proceso de desarrollo de un modelo de competencias en RRHH.

II. 4. Desarrollo de un modelo de competencias en RRHH

Desde el comienzo del análisis bibliográfico observamos que existían algunas dudas sobre el valor de desarrollar modelos de competencia en el campo de los RRHH (ver por ejemplo Gibb 1994); no obstante, en una buena parte de la literatura sobre el tema se argumenta la necesidad de desarrollar un modelo de competencia, con el fin de analizar las lagunas que existen en la actualidad en el campo de las habilidades y de ofrecer un desarrollo adecuado que garantice la creación de valor por parte de la función de RRHH. Este modelo de competencia puede desarrollarse bien basándose en las aportaciones de la gestión de alto nivel (enfoque subjetivo) o en un marco conceptual como es el análisis funcional (enfoque objetivo). Ya se han realizado varias encuestas en distintos países del mundo para intentar construir ese marco conceptual, haciendo uso tanto de enfoques subjetivos como objetivos (Schoonover 1998, Csoka y Hackett 1998, Heneman et al. 1998, Laabs 1996, Lawson y Limbrick 1996, y Walker 1988). Estas encuestas recogen además el trabajo que realizan las empresas (por ejemplo UPS, Unilever) y las asociaciones de dirección de personal en varios países. Según estos estudios, las competencias clave de RRHH se pueden dividir en cuatro grandes áreas: estilo

individual, implicación organizativa, liderazgo y actividades técnicas (ver anexo 5).

El estilo se centra concretamente en la credibilidad personal. Tyson y Fell (1986) lo definen como el resultado de la experiencia en las distintas competencias de RRHH, incluidos los conocimientos académicos que ofrecen la base teórica. Otras competencias que desarrollan el estilo individual son la eficacia de las relaciones interpersonales y una orientación hacia las relaciones. Además, incluye algunas fortalezas personales como la tolerancia al estrés, al cambio y a la ambigüedad, y la creatividad y la capacidad analítica para la resolución de problemas.

Las competencias para la implicación organizativa hacen referencia a las cuestiones relacionadas con el espíritu empresarial y la orientación hacia el mercado. Se centran en la gestión del cambio y la cultura, en la perspectiva empresarial estratégica y en la capacidad de vincular los RRHH a los procesos empresariales y de planificación organizativa. Incluyen también la capacidad para la organización del aprendizaje.

Las competencias del liderazgo tienen que ver con la gestión y la creación de relaciones. Se centran en las distintas áreas de la gestión organizativa, como el proyecto, los activos, el talento y la información. La capacidad de respuesta a todos los agentes implicados (accionistas, proveedores y clientes) es otra competencia clave vinculada también a las competencias relacionadas con la sensibilidad de la organización. Cuestiones como la calidad y el

valor son palabras clave que se encuentran entre estas competencias.

Las competencias técnicas son quizás las más comunes en la bibliografía sobre RRHH. Incluyen el conocimiento y la práctica de la gestión tradicional de personal y RRHH, como por ejemplo la remuneración y la compensación, las relaciones laborales, la formación y el desarrollo, el diseño organizativo, la contratación y retención del personal, la gestión del desempeño, la comunicación, las quejas y la disciplina. Otras competencias nuevas que están apareciendo en este área son la aplicación y explotación de tecnologías de la información y el cumplimiento con la cada vez más compleja legislación. Asimismo, se observa que se está empezando a hacer hincapié en las habilidades para evaluar la función de RRHH, en el establecimiento claro de objetivos y en la contabilidad de RRHH.

Como ya se ha indicado, este estudio adopta una definición amplia de las competencias de RRHH, que se considera más apropiada para los fines que persigue. Incluye no sólo las competencias técnicas para la realización de tareas como el reclutamiento, la retención, los permisos, la motivación y el desarrollo de los trabajadores de una organización, sino también las habilidades y conocimientos estratégicos que se requieren para tratar con el personal que desempeña las funciones de RRHH y su implicación en la organización en su conjunto.

En el análisis bibliográfico se ha observado una distinción clara entre las compe-

tencias técnicas y estratégicas que se requieren en el campo de los RRHH. Se argumenta que, en el pasado, la función de personal se centraba en el bienestar y la remuneración, y sin embargo, ahora se centra en la reacción de una organización ante entornos cambiantes donde aumenta la globalización, el uso de la tecnología y el empleo de trabajadores del conocimiento. Esto está afectando a las competencias técnicas que se demandan a los profesionales de RRHH y está teniendo un impacto sobre el lugar que ocupa la función de personal en la organización en su conjunto. Se afirma también abiertamente que esta función de personal debería jugar un papel más estratégico dentro de las organizaciones, y existen pruebas de que esto ya está sucediendo realmente. En Europa, las organizaciones donde el jefe de Personal forma parte del Consejo de dirección (o equivalente) representan aproximadamente el 60% en la última década. Durante este periodo, el número de organizaciones que desarrollan por escrito una estrategia de personal ha aumentado un 12%⁵. Esto demuestra claramente un aumento del enfoque estratégico de la función de RRHH en toda Europa, y lo mismo se puede observar en la bibliografía procedente de EE UU, Australia, Nueva Zelanda y Hong Kong.

Hemos observado que en la bibliografía se especifican algunas competencias estratégicas y técnicas de RRHH, y se indica que las competencias demandadas, o la

⁵ Datos de la evolución desde 1992 hasta 1999, obtenidos de la encuesta de CRANET.

importancia de éstas, pueden variar según el papel que juegue un determinado puesto de trabajo dentro de la organización. En el siguiente apartado se estudia cómo las competencias demandadas varían según el contexto organizativo que predomine.

II. 5. Variaciones en las competencias de RRHH demandadas

En la bibliografía analizada se argumenta que el contexto influye en las competencias que se necesitan para la práctica de RRHH. La naturaleza y el grado de variación de estos requerimientos están, no obstante, abiertos a discusión. En este apartado se analizan las variaciones que se pueden encontrar en función del contexto nacional, internacional y temporal.

II. 5.1. Contexto nacional

A pesar de la tendencia hacia la globalización y, en consecuencia, discutiblemente hacia la convergencia, en un estudio como este que pretende tener una dimensión global sigue siendo esencial tener en cuenta las diferencias nacionales en la definición de competencias y estándares profesionales de RRHH.

Sparrow y Hiltrop (1997) dividen el contexto nacional en cuatro grupos de factores: la cultura, la institucionalización, las estructuras/sistemas empresariales, y el papel/competencia de los profesionales. Explican, por ejemplo, que las organizaciones se enfrentan a sistemas jurídicos y normativos enormemente diferentes dependiendo del país donde estén ubica-

das (ver también Brewster y Hegewisch, 1994). Asimismo, son también muy importantes las diferencias en la riqueza económica y en los mercados de trabajo entre los países.

Los sistemas jurídicos y normativos, la riqueza económica, el funcionamiento de los mercados de trabajo y la cultura afectan a las competencias en RRHH demandadas. Ejemplos de ello se encuentran con facilidad. En algunos países, por ejemplo, la infracción de las leyes sobre discriminación puede tener consecuencias económicas importantes para una organización (en Estados Unidos, por ejemplo), mientras que en otros esto puede no ser tan significativo. En determinados países, las leyes sobre discriminación son muy completas, mientras que en otros estas leyes se utilizan en un número más reducido de áreas. Así por ejemplo, en el Reino Unido, Italia y Holanda, las restricciones de edad en los procesos de selección son legales; como consecuencia, en Italia un 50% de todas las ofertas de empleo mencionan de forma explícita la edad requerida y en Holanda este porcentaje es del 20% aproximadamente. Por el contrario, en Estados Unidos, las restricciones de edad se consideran una práctica discriminatoria. De la misma manera, la legislación europea es por lo general más estricta que la estadounidense en materia de salud y seguridad en el trabajo y tiempo de trabajo. Por ello, en los países donde existe una amplia normativa en materia de contratación laboral, los profesionales de RRHH han de tener un conocimiento importante de dicha normativa.

La situación económica puede influir también en las competencias en RRHH, dado que los beneficios complementarios (como las pensiones o la asistencia sanitaria) son más comunes en los países ricos; esto supone que, en estos países, tiene que haber un número mayor de personal de RRHH especializado en la gestión de sistemas de beneficios. Además, los países ricos tienden a dedicar más recursos a la formación, lo que requiere más personal especializado en este campo.

La cultura nacional afecta también a las competencias en RRHH, aunque, dado que este es un concepto poco claro, es difícil identificar cómo lo hace. Se ha afirmado, por ejemplo, la utilidad de centrarse en diferencias nacionales específicas en las siguientes áreas: 1) énfasis en la calidad de vida, 2) formalización y normalización de la organización del trabajo, 3) predominio de las tareas frente a las relaciones, y 4) relaciones entre jefes y subordinados (Schuler y Rogovsky, 1998). Se podría, por ejemplo, considerar que, en aquellas sociedades donde se da más importancia a la formalización y a la normalización de la organización del trabajo, hay más probabilidad de que el personal de RRHH trabaje para mantener el *status quo*, mientras que en aquellos países donde se da menos importancia a estos aspectos, el personal de RRHH se considera más como un agente del cambio. Igualmente, en aquellas sociedades donde hay más actividad de consultoría es quizás más probable que al personal de RRHH se le considere experto si puede gestionar los procesos de consultoría de una forma eficaz. Se pueden observar también diferencias cultura-

les, por ejemplo, en las actitudes y las definiciones de lo que hace a un gestor ser eficaz, la retroalimentación, la distancia entre los empleados y los centros de toma de decisiones y la eliminación de ambigüedades en la comunicación.

Las diferencias nacionales en los mercados de trabajo y en su situación actual (número de vacantes, nivel de formación, tasa de desempleo, etc.) afectarán a la forma en que se percibe la naturaleza de las competencias. Una de las principales diferencias entre los mercados de trabajo nacionales es, por ejemplo, la rotación de personal. Es bien sabido que en Estados Unidos esta rotación es elevada, mientras que en Japón ha sido tradicionalmente baja en comparación con los países europeos. Por lo tanto, en Estados Unidos puede que sean más comunes las habilidades necesarias para el reclutamiento de personal que en Japón. Este ritmo de cambio de puesto de trabajo es normalmente superior en aquellas economías en periodo de expansión; por tanto, se puede esperar que las competencias en RRHH tengan variaciones cíclicas. Otro ejemplo interesante es la rotación de puestos de trabajo dentro de una organización. En aquellos países donde la rotación de personal es relativamente baja y donde las organizaciones no tienen intención de despedir a los empleados, es más común la rotación de puestos de trabajo, que suele ser responsabilidad de los departamentos de RRHH. Obviamente, para que esta rotación sea un éxito, los departamentos de RRHH han de conocer muy bien la organización y han de tener el poder de superar las objeciones de gestores de línea individuales. Por lo tanto, en

aquellos países donde la rotación de puestos de trabajo es muy común (como por ejemplo Japón) los empleados de RRHH deben tener las habilidades (y el poder) para organizarla.

II.5.2. Contexto organizativo

Existen varias teorías que defienden que las organizaciones similares tienden a demandar competencias similares en RRHH. Esto puede explicarse por las presiones que siente una organización para ajustarse a las expectativas de todos los agentes afectados (accionistas, proveedores y clientes) a la hora de introducir medidas empresariales de interés para los mismos. Dado que las expectativas de estos agentes tienden a ser las mismas para todas las organizaciones, éstas toman medidas similares en relación con los trabajadores. Además, debido a la competencia que existe, aquellas organizaciones con un rendimiento inferior vivirán bajo la amenaza de la adquisición por parte de otra empresa o de la quiebra. De esta forma, como consecuencia de la competencia entre organizaciones, se toman medidas beneficiosas para el conjunto de los empleados, lo que por supuesto se refleja en la existencia de competencias similares en RRHH.

No obstante, cuando el efecto de las actividades de RRHH sobre el rendimiento global de la organización es pequeño, estas organizaciones pueden, durante un largo periodo de tiempo, utilizar menos, o más, competencias en RRHH de las que serían necesarias para maximizar el rendimiento.

Por otra parte, las expectativas de estos agentes en relación con las competencias en RRHH pueden no estar bien formuladas. Esto puede suceder, por ejemplo, por la ausencia de información de *benchmarking* (es decir, información sobre los procedimientos de las empresas que son consideradas como las mejores en este ámbito). Como consecuencia, en aquellos países donde las actividades de RRHH son más importantes para el rendimiento de una organización, y en aquellos donde estas actividades reciben menos atención en los medios de comunicación (y por tanto hay menos información disponible sobre las empresas consideradas como las mejores), puede que las diferencias en las competencias en RRHH sean muy superiores.

Se ha demostrado que el contexto organizativo en el que opera una organización también afecta al grado en que se demandan determinadas competencias. Esto puede depender del tamaño de la organización, de la estructura de propiedad, del sector industrial, de la geografía o del nivel de globalización. Por ejemplo, una organización que está viviendo un proceso de globalización puede que tenga que centrarse en incrementar el compromiso de la fuerza laboral, haciendo frente a los conflictos entre las prácticas locales y las de la empresa madre, desarrollando líderes globales eficaces y optimizando la sinergia de la organización (Brockbank 1997). Estas actividades pueden implicar que los profesionales de RRHH tengan que adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Sin embargo, Ulrich et al. (1995) argumentan que estos factores tie-

nen muy poca influencia en general sobre los elementos fundamentales de las competencias que se demandan.

Otro aspecto del contexto organizativo es la subcontratación potencial de actividades de RRHH. A pesar de que la mayoría de las grandes organizaciones tienen un departamento de recursos humanos que realiza las actividades transaccionales de RRHH, las actividades operativas no tienen que desarrollarse necesariamente dentro de la jerarquía de la organización, sino que se pueden subcontratar en el mercado.

Es interesante observar en la literatura existente sobre competencias en RRHH, que la mayoría de los estudios empíricos que se han realizado se centran en los departamentos de RRHH de las (grandes) organizaciones, y no en agencias especializadas que ofrecen servicios de RRHH. Dado que, en algunos países, la subcontratación de actividades de RRHH se ha convertido en algo importante, y que en otros ya está creciendo a gran velocidad, encontramos un gran vacío en la bibliografía existente. La demanda de competencias en RRHH en organizaciones con departamentos de RRHH es bastante diferente a esta misma demanda en agencias que se especializan en actividades de RRHH.

Una de las decisiones más importantes que tiene que tomar una organización es si hacer un producto o comprarlo en el mercado, es decir, subcontratarlo. Las organizaciones tienden a optar por la segunda opción cuando el producto está normalizado y el mercado desarrollado.

Dado que las competencias técnicas de RRHH están relativamente estandarizadas, las habilidades relacionadas con el reclutamiento, la administración de los salarios y la formación general se pueden subcontratar en el mercado. En general, las organizaciones especializadas en reclutamiento, administración salarial o formación general podrán ofrecer estas actividades a costes inferiores a los que tendría una organización si las desarrollara internamente.

En aquellos países donde los mercados de actividades de RRHH están más desarrollados, es poco probable que una organización manifieste que tiene dificultades para adquirir trabajadores con competencias técnicas en este ámbito, ya que estas actividades técnicas se suelen subcontratar. De la misma manera, en estos países, los empleados de RRHH (los que trabajan en organizaciones que no están especializadas en este campo) suelen concentrarse en actividades de RRHH más específicas de la empresa o que requieren el conocimiento de una combinación de este tipo de actividades. Por lo tanto, es importante tener en cuenta hasta qué punto la subcontratación predomina en un país, al analizar las habilidades y conocimientos que se demandan a los profesionales que trabajan en departamentos de RRHH o a aquellos que trabajan en agencias especializadas.

11.5.3 Contexto temporal

El primer comentario que encontramos en relación con el cambio en las competencias demandadas a lo largo del tiempo,

sobre todo en la bibliografía de EE UU, Australia y el Reino Unido, es la creciente importancia del conocimiento empresarial, y sobre todo, de la gestión financiera, que parece estar adquiriendo un interés particular en las organizaciones, fundamentalmente cuando los profesionales de RRHH de alto nivel ocupan un lugar en el Consejo de dirección de la organización.

Igualmente, con el tiempo, determinadas técnicas y procesos de gestión se ponen y se pasan de moda, modificando el centro de atención de las prácticas de RRHH. Por ejemplo, el fenómeno relativamente nuevo de la subcontratación descrito con anterioridad demanda nuevas competencias técnicas. Sirva también de ejemplo que, en el Reino Unido, en la década de los 80, las habilidades y conocimientos empresariales sobre el entorno de trabajo eran ya factores importantes para la eficacia de las funciones de formador o gestor de RRHH; esta cuestión empezó a tratarse de forma creciente en la bibliografía de EE UU, sin embargo, por entonces aún no se había extendido en la bibliografía australiana (Moy 1991).

Otras causas por las que varían las competencias en RRHH son el nivel de descentralización, la integración estratégica, las carreras profesionales en RRHH y la fidelidad profesional (Ackerman et al. 1995); todo ello puede analizarse en el contexto nacional, organizativo y temporal. No obstante, estas y otras variaciones en las competencias demandadas en RRHH se basan en el objetivo principal de la función de RRHH, que se considera que es contribuir al éxito de la organización en su conjunto.

II.6. Adquisición de competencias

Una vez detallado el amplio conjunto de conocimientos sobre las prácticas de RRHH a partir del cual se puede desarrollar un modelo de competencia, es importante analizar cómo pueden transferirse las habilidades y los conocimientos a los profesionales de RRHH para que se garantice un valor añadido a la organización. También es importante determinar hasta qué punto este conjunto de conocimientos se evalúa y se certifica, y se ha convertido en un requisito en el entorno de trabajo.

Examinando, en primer lugar, el nivel educativo de los profesionales de RRHH de alto nivel en Europa, se observa que casi tres de cada cuatro tiene una titulación académica⁶. Sin embargo, las diferencias entre los países son importantes; desde cuatro de cada diez en Holanda hasta más de nueve de cada diez en Turquía, España, Francia y Bulgaria. Al analizar este tipo de estadísticas, es importante tener en cuenta la influencia del contexto nacional, y concretamente del sistema educativo nacional. Francia, por ejemplo, tiene fama de requerir el nivel educativo más alto posible antes de iniciar una carrera profesional en cualquier ocupación. El porcentaje, por lo tanto, de directores de RRHH de alto nivel con una titulación en Francia es muy elevado (91%).

Ya se ha mencionado con anterioridad que a los profesionales de RRHH se les ha

⁶ Encuesta CRANET 1999.

empezado a requerir conocimientos empresariales y, como consecuencia, en la década de los 90, las disciplinas académicas de los directores de RRHH en Europa reflejan este énfasis en los estudios empresariales y en las áreas económicas. La tabla 1 muestra la división entre distintas disciplinas.

Existen, además, diferentes modelos de perfiles educativos entre especialistas en RRHH de alto nivel en determinados países europeos. Por ejemplo, en España es más común que tengan una titulación en Derecho, mientras que en Suecia son más comunes las titulaciones en Ciencias Sociales, y en el Reino Unido en Arte/Humanidades (Tyson y Wikander 1994). Una vez más, este es un ejemplo del impacto que el contexto nacional puede tener sobre la formación y la educación de los especialistas en RRHH, y que no puede ignorarse en un estudio de esta naturaleza. Cualquier programa educativo a escala europea ha de ser lo suficientemente flexible para tener en cuenta los distintos sistemas educativos, para cubrir las necesidades concretas de cada país y

para preparar a los directores de RRHH para trabajar en el nivel estratégico. Si trasladamos este argumento a escala mundial, habría inevitablemente que exagerar este punto.

Con respecto a la formación relacionada con el puesto de trabajo, existe un consenso generalizado en toda Europa sobre la metodología de formación utilizada por los empleadores para formar a los profesionales de RRHH de alto nivel para sus puestos de gestión de personal. En Europa, los cursos de corta duración y los seminarios son los métodos más utilizados; una media de ocho de cada diez encuestados había recibido formación a través de esta vía (el porcentaje más alto lo encontramos en Noruega, con un 95%, y el más bajo en Portugal, con sólo un 50%). La segunda opción más común, utilizada aproximadamente por la mitad de los encuestados, son los proyectos relacionados con el puesto de trabajo (el porcentaje superior es el 84% en Austria y el inferior el 22% en Francia). En tercer lugar estaría la rotación en los puestos de

Tabla 1: Disciplinas académicas de los directores de RRHH de alto nivel (%).

Disciplina	1992	1995	1999
Estudios empresariales/Economía	34	40	37
Ciencias sociales	19	20	21
Humanidades/Artes	11	9	9
Derecho	14	12	13
Ingeniería	8	8	9
Ciencias naturales	4	3	3
Otras	10	8	8

trabajo, practicada por tres de cada diez profesionales (porcentaje superior en Turquía, con un 39%, e inferior en Portugal, con un 10%), a continuación le sigue el entrenamiento formal, utilizado por dos de cada diez (porcentaje superior en Dinamarca, 34%, inferior en la República Checa, 4%), y por último, la metodología menos común es la tutoría, practicada por sólo uno de cada diez (37% en Grecia, porcentaje superior, y 3% en la República Checa, porcentaje inferior)⁷. Sin embargo, como muestran los datos, las diferencias entre países son muy significativas. Aunque puede observarse que una gran parte de la formación se recibe fuera del puesto de trabajo a través de cursos de corta duración y de seminarios, un porcentaje muy significativo de formación sigue recibéndose en el puesto de trabajo (por ejemplo, proyectos relacionados con el puesto, rotación, entrenamiento y tutorías).

En un apartado anterior ya distinguimos diferentes modelos de gestión de personal (administrador de trabajos, gestor de contratos y arquitecto) (Tyson y Fell, 1986) y mostramos su relación con las competencias estratégicas y técnicas. Entre las competencias de RRHH estratégicas que requiere la función del arquitecto se encuentran las habilidades necesarias para integrar la gestión de los recursos humanos en la estrategia global de la empresa. Una habilidad estratégica es, por ejemplo, conocer los tipos de contrato que se ofrecen a los empleados (permanentes o tem-

porales), o si la organización debería ofrecer más o menos formación a sus trabajadores. Por definición, las competencias estratégicas son más difíciles de adquirir, ya que son menos teóricas y requieren más experiencia en el puesto de trabajo; además, son especialmente valiosas si van acompañadas de un conocimiento profundo de la organización. Esto hace que sean más idiosincráticas que las competencias técnicas, que supuestamente son más fáciles de transferir a otras organizaciones.

Actualmente, en algunos países, es relativamente fácil adquirir competencias técnicas en RRHH, aunque este no era necesariamente el caso hace algunas décadas. En Estados Unidos, por ejemplo, la mayoría de las organizaciones pueden contratar empleados con las habilidades necesarias para reclutar a personas; sin embargo, en estos países, las competencias estratégicas en RRHH siguen siendo escasas. De ahí que no nos sorprenda que los estudios empíricos muestren que las organizaciones en Estados Unidos hacen hincapié en la importancia de las competencias estratégicas en RRHH y no en las competencias técnicas. En todo caso, en otros países, los "mercados" de competencias técnicas en RRHH pueden estar menos desarrollados, y por tanto las organizaciones siguen intentando alcanzar una ventaja competitiva (efímera) mejorando las competencias técnicas, mientras que las competencias estratégicas reciben menos atención. Dado que es más fácil adquirir las competencias técnicas, es lógico que las organizaciones se centren primero en éstas antes que en las estratégicas.

⁷ Encuesta CRANET 1992.

cas. Por el mismo motivo, en aquellos países donde las competencias técnicas ya no sirven para obtener una ventaja competitiva, se hace hincapié en la experiencia laboral; mientras que en aquellos otros países donde las competencias técnicas pueden seguir aportando un valor añadido frente a los competidores, estas competencias seguirán siendo relativamente más valiosas.

No obstante, la bibliografía existente sobre competencias en RRHH apenas aporta ideas sobre cómo deberían actuar los profesionales de RRHH para mejorar sus habilidades y conocimientos. La mayoría de los artículos periodísticos se conforman con presentar una lista de las competencias necesarias en el futuro, y sugieren que los profesionales se centren en las diferencias que perciben entre sus propias habilidades y las que se demandan (ver Yeung et al. 1996 y Yeung 1996 para las excepciones). Más adelante, se analizan en este informe algunas de las vías que están utilizando las Asociaciones para abordar esta cuestión.

II.7. Resumen

En este capítulo se ha analizado la importante aportación de la bibliografía existente a este proyecto mundial sobre competencias y estándares profesionales de RRHH. Se ha examinado el debate sobre la "profesionalidad" de RRHH, atendiendo opiniones positivas y negativas. Algunas de las preocupaciones manifestadas en este sentido se abordaron en parte identificando el valor de la experiencia en la función de RRHH que poseen los profesio-

sionales que ocupan puestos de alto nivel; sin embargo, esto no parece estar respaldado por el requisito de un nivel equivalente de cualificación formal.

Se ha ofrecido una definición propia de competencias para este documento, incluyendo las competencias técnicas y estratégicas, y se han debatido además las competencias que defienden determinados autores. Se ha defendido también, en el contexto de diferentes funciones y modelos de puestos de trabajo de gestión de personal, la idea de que la naturaleza de las competencias clave no varía, lo que varía es el peso de las mismas. El tema de la subcontratación de determinadas actividades de RRHH también se presenta como una cuestión que afectará a las habilidades demandadas tanto dentro de una organización como a los profesionales individuales, estén desempeñando una función de RRHH o trabajando en una agencia especializada.

Se han mencionado los conflictos potenciales que pueden surgir al desarrollar un modelo de competencia; sin embargo, la postura defendida en gran parte de la bibliografía analizada es que es necesario un modelo de competencia con el fin de seguir progresando en el desarrollo de la función de RRHH. Se ha ofrecido un resumen de las competencias clave comunes identificadas en la bibliografía, analizando las variaciones que pueden encontrarse en función de tres importantes contextos: nacional, organizativo y temporal.

Se ha aclarado que el objetivo que subyace a la función de RRHH es añadir valor

a una organización, lo cual se puede conseguir a través de dos caminos: bien a través de un gestor de línea o de una persona externa contratada (que lleve a cabo las actividades de RRHH), o bien a través de los propios profesionales de RRHH. La competencia se ha considerado como uno de los factores clave que permiten a una organización crear su propia ventaja competitiva sostenible en el mercado de trabajo.

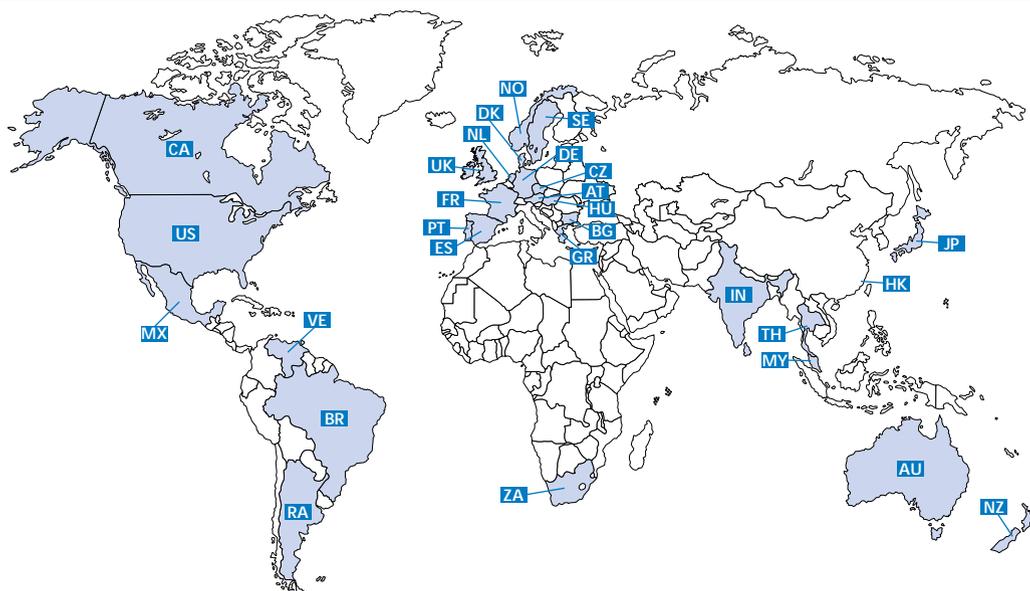
Por último, se ha planteado cómo los profesionales de RRHH pueden mejorar sus propios niveles personales de competencia. Se han estudiado los niveles educativos y formativos globales actuales, y las distintas metodologías que se proponen para adquirir las competencias demandadas. En los siguientes capítulos se presenta un análisis de los resultados de las encuestas realizadas a escala mundial, teniendo en cuenta los resultados del análisis bibliográfico.

III. METODOLOGÍA

Además del análisis bibliográfico, en el marco de este proyecto se han realizado tres encuestas diferentes relacionadas entre sí. La primera, y más importante, se realizó entre Asociaciones de Dirección de Personal a escala mundial; la segunda, de seguimiento, se llevó a cabo

durante un congreso celebrado en EE UU; y la tercera, también a escala mundial, se realizó entre académicos en el campo de la Gestión de los Recursos Humanos. A continuación se detalla la metodología utilizada en cada una de estas encuestas.

Gráfico 1. Países que participaron en el estudio y que en ese momento eran miembros de la WFPMA.



De los 53 países contactados, 28 respondieron a través del cuestionario destinado a las asociaciones de dirección de personal y/o a través del cuestionario sobre bibliografía académica (ver gráfico 1). Esto supone un índice de participación del 53%.

III.1 La encuesta a las Asociaciones de Dirección de Personal

La encuesta, que se envió por correo, estaba dividida en cuatro secciones. La primera se refiere a la naturaleza de las Asociaciones de Dirección de Personal (miembros que la componen, por ejemplo); la segunda a la educación y la formación (tipos de cursos de formación, por ejemplo); la tercera a las habilidades y conocimientos (qué tipo de profesionales de RRHH son responsables de qué tareas, por ejemplo); y la cuarta y última a los datos personales de los encuestados.

La encuesta fue diseñada de forma conjunta por numerosos académicos y profesionales con conocimientos en el campo de la gestión (internacional) de recursos humanos. Los Profesores Chris Brewster, Jos van Ommeren y Elaine Farndale (Cranfield School of Management, Reino Unido) fueron los principales responsables de su diseño, en estrecha colaboración con Judy Whittaker (IPD, Reino Unido). Basándose en esta primera versión del cuestionario, los miembros del Equipo Coordinador del proyecto introdujeron algunas mejoras; esta segunda versión se envió de nuevo a todos los miembros de este equipo, cuyos comentarios se incluyeron en la versión final del

cuestionario en inglés, que posteriormente se tradujo al español.

El 5 de enero de 1999 se enviaron un total de 70 cuestionarios a 51 países del mundo, fundamentalmente a los directores de las Asociaciones nacionales de Dirección de Personal (ver anexo 2). La organización de las listas de los destinatarios de la encuesta y el envío de los cuestionarios fue realizado por el IPD. Tras la primera fecha límite establecida para recibir los cuestionarios cumplimentados, los miembros del equipo de investigación de Cranfield School of Management intentaron aumentar el número de respuestas recibidas a través del teléfono, el fax y el correo electrónico. Se recibieron un total de 23 cuestionarios cumplimentados de los siguientes 22 países: Argentina (RA), Brasil (BR), Canadá (CA), Dinamarca (DK), Alemania (DE), Hong Kong (HK), Hungría (HU), India (IN), Japón (JP), Malasia (MY), México (MX), Holanda (NL), Nueva Zelanda (NZ), Noruega (NO), Portugal (PT), Sudáfrica (ZA), España (ES), Suecia (SE), Tailandia (TH), Reino Unido (UK), Estados Unidos (US) y Venezuela (VE). La última fecha límite para recibir los cuestionarios cumplimentados era el 31 de mayo de 1999.

El índice de respuesta de las asociaciones miembro de la WFPMA fue del 31%, cubriendo el 41% de los países contactados. Como puede comprobarse en el gráfico 2, las Asociaciones de Dirección de Personal que respondieron a la encuesta cubren una parte importante del mundo, lo que nos lleva a asumir que la muestra es razonablemente representativa de

todas las asociaciones de dirección de personal del mundo.

En algunos países, estas Asociaciones están divididas por regiones, como en el caso de España, que envió seis cuestionarios de seis Asociaciones regionales de Dirección de Personal. Así, cuando se encontraban diferencias entre las respuestas de estas asociaciones regionales, se consideraban aquellas mayoritarias como representativas de España en su conjunto.

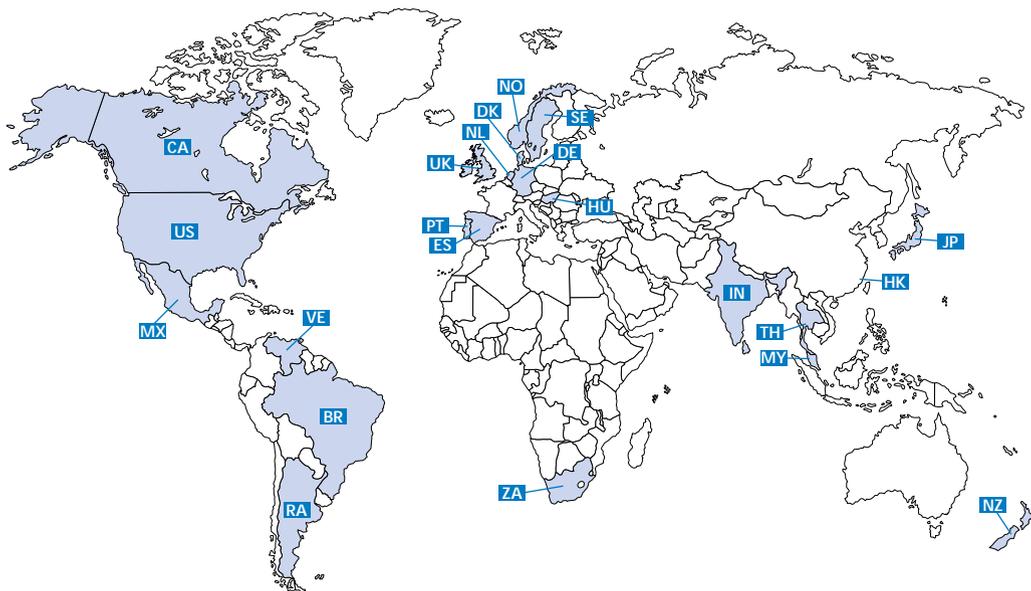
De Brasil se recibieron dos cuestionarios, lo que permitió analizar la fiabilidad de las respuestas de los encuestados. Es bien sabido que dos personas muy familiarizadas con un tema determinado pueden no coincidir en sus respuestas. Sin embargo, las dos personas encuestadas en Brasil res-

pondieron de forma muy similar al cuestionario, por lo que apenas se han identificado diferencias motivadas por la idiosincrasia de los encuestados. Por esta razón, y con el fin de mantener un equilibrio entre los países, sólo se han analizado los datos de uno de los dos cuestionarios recibidos de Brasil.

III.2 Segunda encuesta realizada en EE UU

Durante la celebración de un congreso que tuvo lugar en Orlando (EE UU) en abril de 1999 para la presentación del proyecto, se repartieron 10 cuestionarios más breves entre los participantes, con los que se pretendía obtener información sobre cuestiones relacionadas con la educación y la formación, con los tipos de profesiona-

Gráfico 2. Países que respondieron al cuestionario sobre gestión de personal.

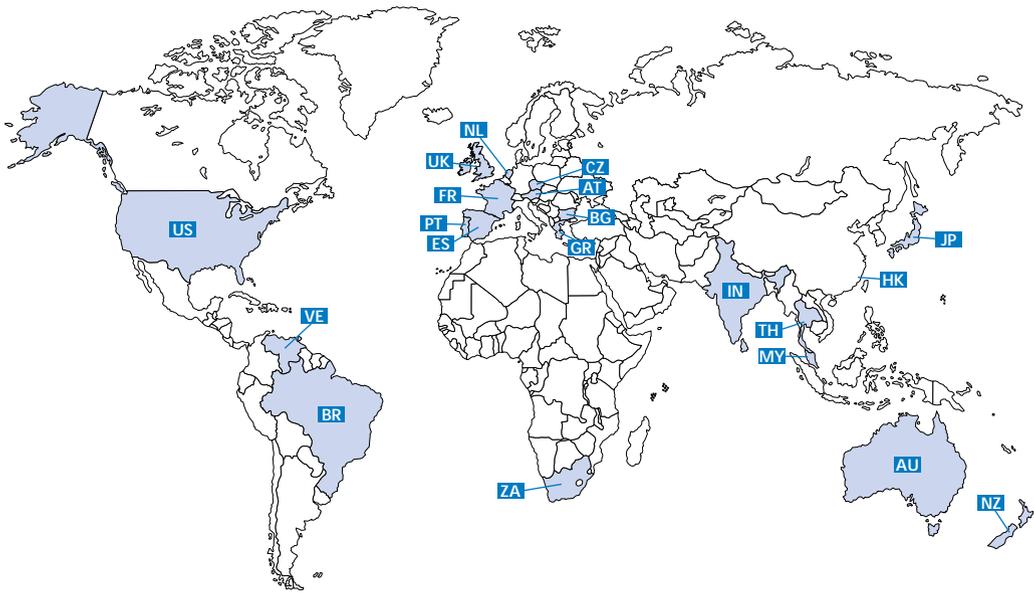


les de RRHH y las tareas de las que son responsables, y con los datos personales de los encuestados. Los resultados de estos cuestionarios se contrastaron con la respuesta recibida de la Society for Human Resource Management (SHRM), de EEUU, lo que aportó información adicional sobre la importancia que tienen los efectos de aquellas respuestas influenciadas por la idiosincrasia de los encuestados. Pudo comprobarse que, en gran medida, los resultados de esta encuesta reforzaban las conclusiones obtenidas de la encuesta recibida de EE UU.

III.3 La encuesta sobre bibliografía académica

Se enviaron un total de 48 cuestionarios a 27 países del mundo (ver anexo 2); y a los 70 destinatarios de la encuesta principal se les pidió que lo entregaran a alguna persona de su país representativa del mundo académico. Se recibieron 23 respuestas de un total de 20 países (ver gráfico 3).

Gráfico 3. Países que respondieron al cuestionario sobre bibliografía académica.



IV. RESULTADOS DE LA ENCUESTA

En este apartado se presentan los datos que se han recopilado de los cuestionarios recibidos; se ha dividido en cuatro secciones, que se corresponden con las secciones del cuestionario. El cómputo total de los datos puede consultarse en el anexo 1 y los gráficos que se muestran están basados en 22 respuestas de asociaciones de distintos países pertenecientes a la WFPMA⁸.

IV.1 Información sobre las Asociaciones de Dirección de Personal

La mayoría de las asociaciones están integradas tanto por personas individuales como por organizaciones (62%), únicamente en dos de los 22 países las asociaciones están formadas sólo por organizaciones (México y Hungría). El cuestionario recibido de Canadá corresponde al Canadian Council of Human Resource Associations (CCHRA), que es una Asociación de Asociaciones que

representa a la mayoría de las asociaciones del área funcional de RRHH en este país. La respuesta española también representa a seis asociaciones regionales del país.

La mayoría de las asociaciones no restringen la entrada de miembros y, en los casos en que existen restricciones, estas se refieren a la experiencia laboral del individuo (39%), al país de residencia (20%), al nivel educativo (18%) o al idioma/región (6%). En el caso de las organizaciones, las restricciones están relacionadas con la localización (país: 14%; región: 7%). En ninguno de los países que han respondido a la encuesta existen restricciones en cuanto al sector económico, ni para los individuos ni para las organizaciones.

Una amplia mayoría de las asociaciones (73%) divide a sus miembros en diferentes categorías. Como media, existen cinco tipos de miembros, atendiendo principalmente a si son individuos u organizaciones, al nivel educativo y a la experiencia laboral (ver gráfico 4).

⁸ En este apartado, el término "media" se refiere a la mediana del conjunto de los datos, y no a la media, para evitar los efectos de las respuestas extremas.

Gráfico 4. Criterios para establecer las categorías de miembros.

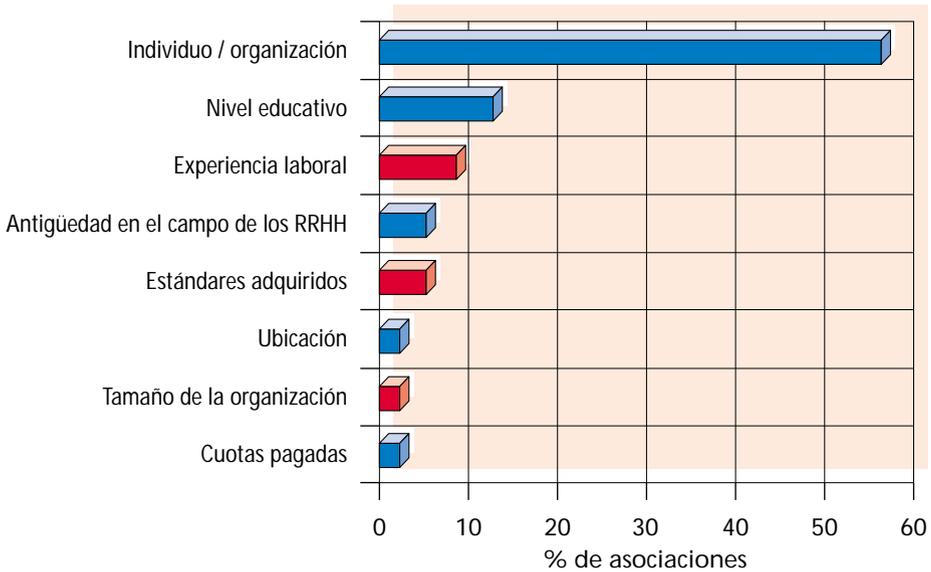
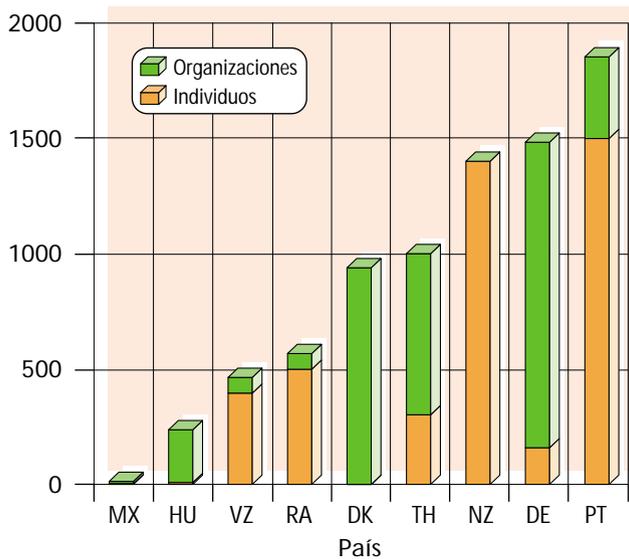


Gráfico 5a. Número de miembros (asociaciones con menos de 2.000 miembros).



En un proyecto de esta naturaleza, el tamaño de las asociaciones varía enormemente de un país a otro (de 34 organiza-

ciones a 114.000 individuos) (ver gráficos 5a, b y c).

Gráfico 5b. Número de miembros (asociaciones que tienen entre 2.000 y 10.000 miembros).

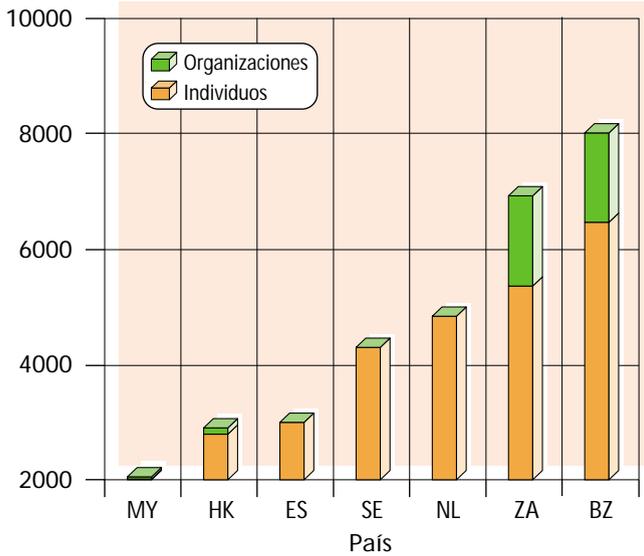
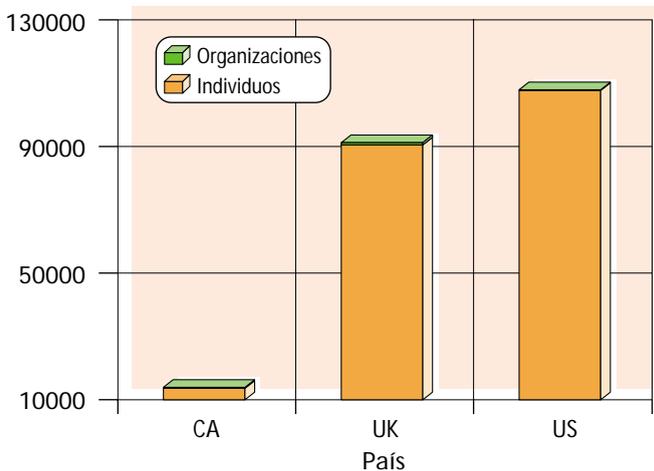


Gráfico 5c. Número de miembros (asociaciones con más de 10.000 miembros).



Las asociaciones tienen, como media, nueve empleados asalariados, incluyendo siete a tiempo completo y dos a tiempo parcial. Canadá es el único país donde no

hay empleados asalariados en la Asociación. Los gráficos 6a y 6b muestran el número de empleados que hay en cada país.

Gráfico 6a. Número de empleados asalariados en asociaciones con menos de 20 empleados en total.

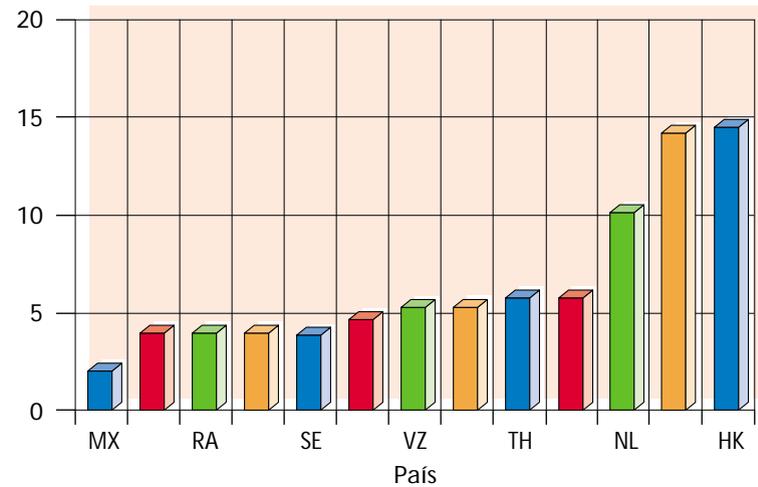
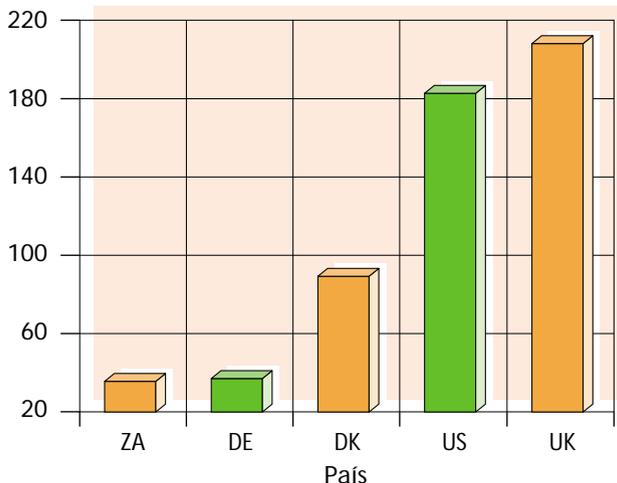


Gráfico 6b. Número de empleados asalariados en asociaciones con más de 20 empleados en total.



La mayoría de los países cuentan con más de una asociación que representa los intereses de los profesionales de la gestión de personal (59%). Estas asociaciones, en su mayoría, se centran bien específicamente en la formación y el desarrollo, bien en asuntos generales de la gestión de personal y en formación y desarrollo. Aproximadamente la cuarta parte de estas otras organizaciones está dedicada de forma específica a una función particular de la gestión de personal, como las relaciones con los empleados o la remuneración de los mismos.

A partir de las respuestas recibidas, se puede establecer el perfil de la persona que cumplimentó el cuestionario. Se trata del director de la Asociación u otro gestor de alto nivel; lleva trabajando en la Asocia-

ción 6 años, y en el campo de la gestión de personal más de 20; y tiene una titulación superior, normalmente en ciencias sociales o del comportamiento (32%) o en temas empresariales (23%).

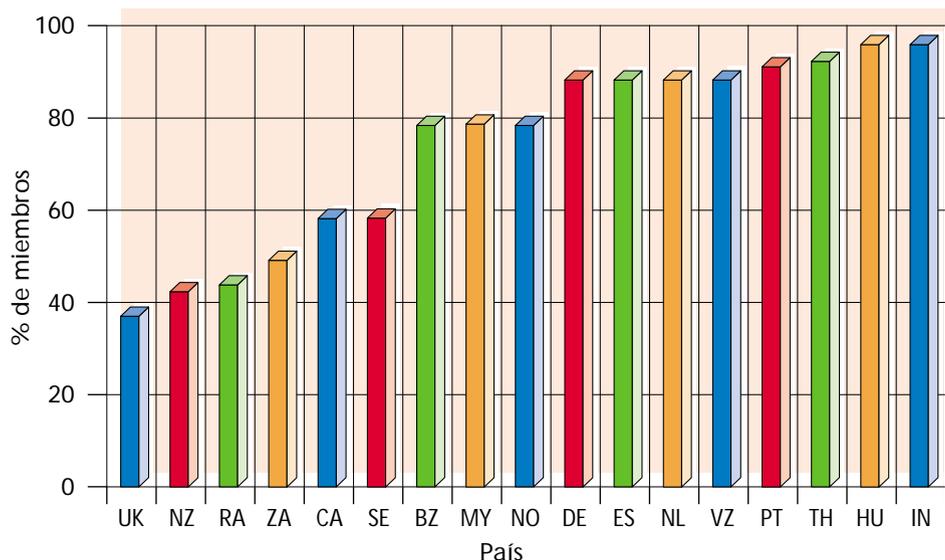
IV.2 Educación y Formación

En este apartado se presenta información sobre el nivel educativo de los miembros de las asociaciones y la educación y formación que éstas ofrecen.

La mayoría de los miembros de las asociaciones posee un título universitario (85%). La información por países se muestra en el gráfico 7.

De estas titulaciones, los estudios Empresariales constituyen la disciplina más

Gráfico 7. Miembros con una titulación universitaria.



común entre los miembros de las Asociaciones de Dirección de Personal, seguida de Psicología y Derecho (ver gráfico 8).

Casi la totalidad de los encuestados (96%) considera que es más probable ahora que hace diez años que los profesionales de la

Gráfico 8. Titulaciones más comunes entre los miembros de las Asociaciones de Dirección de Personal.

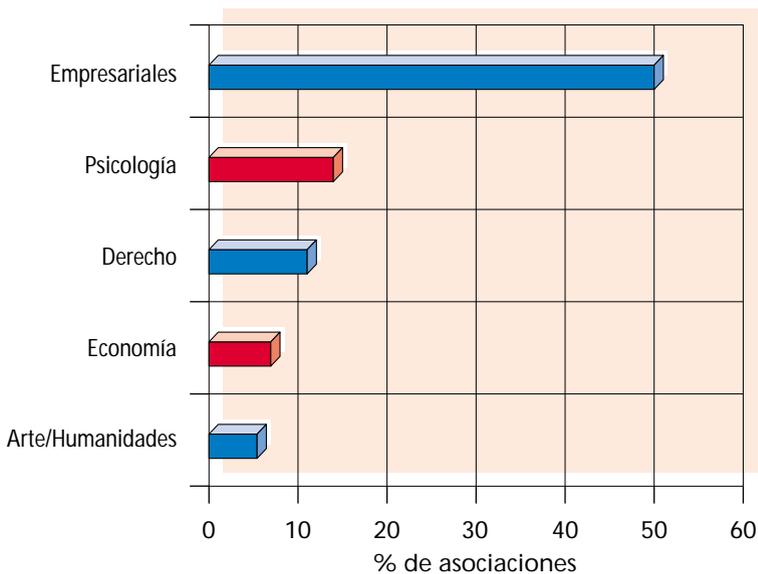
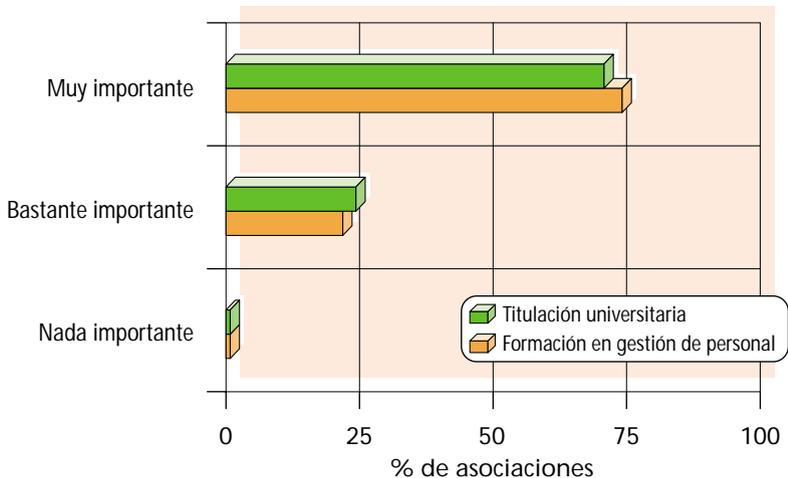


Gráfico 9. Importancia del nivel educativo.



gestión de personal de su país tengan una titulación. La tercera parte de estos mismos encuestados cree que es muy importante tener una titulación universitaria para ejercer la gestión de personal, el resto lo considera bastante importante. Con respecto a la necesidad de recibir formación en gestión de personal, las opiniones son muy similares (ver gráfico 9).

Estos datos muestran un aumento claro de la importancia que tiene hoy en día obtener una cualificación en gestión de personal, en comparación con los resultados de la encuesta Cranet de 1992, presentados en el apartado II.2. En 1992, sólo la cuarta parte de los gestores de RRHH de alto nivel tenía una cualificación específica en RRHH.

Más de la mitad de las asociaciones que han respondido ofrecen cursos de gestión de personal homologados o certificados (ver gráfico 10) y/o reconocen cursos que imparten otras instituciones. Las asociaciones que organizan sus propios cursos

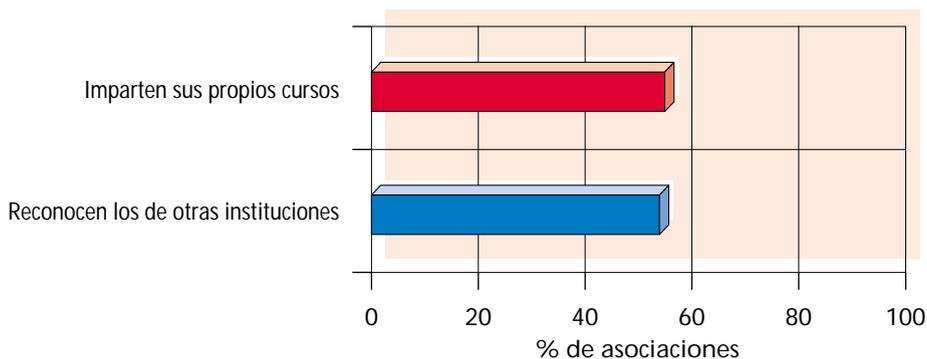
son las de Argentina, Brasil, Hong Kong, India, Malasia, México, Tailandia, Reino Unido y Sudáfrica. Noruega reconoce cursos pero no los imparte. En general, estos cursos están ya consolidados, dado que llevan impartándose una media de veinte años.

Más de la mitad de estos cursos distinguen niveles de competencia. La duración media de un curso homologado de nivel básico es de 114 horas, y de nivel avanzado 216 horas. Cuando no hay distinción entre niveles, la duración media de un curso homologado es de 292 horas, con un máximo de tres años de duración.

Existen además diferentes modalidades de estudio; casi la tercera parte de las asociaciones que han respondido ofrecen a sus estudiantes varias opciones, siendo la más utilizada la de tiempo completo (ver gráfico 11).

Como media, 175 personas aprueban este curso cada año y 4.200 personas por aso-

Gráfico 10. Asociaciones que ofrecen cursos de Gestión de Personal homologados.



ciación poseen en la actualidad el certificado del curso. Todas las personas que siguen estos cursos han de presentarse a un examen formal.

Además de los cursos homologados con examen formal, existen otras formas de reconocer las competencias en el campo de la gestión de personal. Más de la mitad

de las asociaciones encuestadas disponen de mecanismos para otorgar certificados sin tener que aprobar un examen, después de demostrar que se tienen competencias en el campo de la gestión profesional de RRHH (ver gráfico 12).

Sólo una pequeña minoría de instituciones, el ocho por ciento, requiere a los pro-

Gráfico 11. Modalidades de estudio.

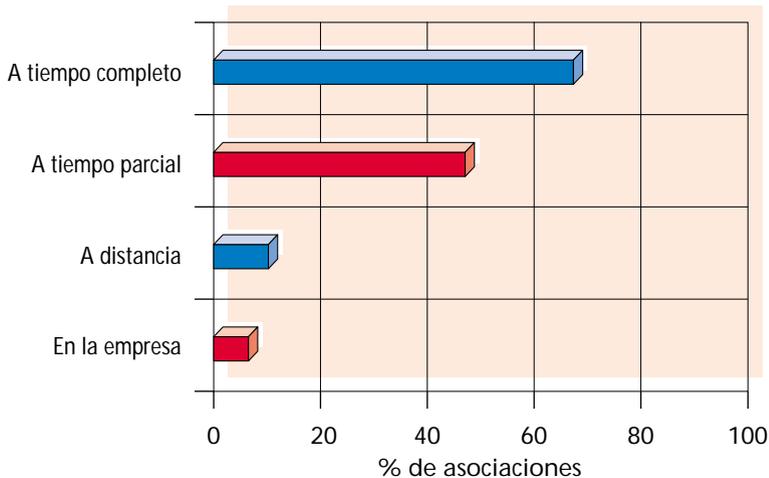
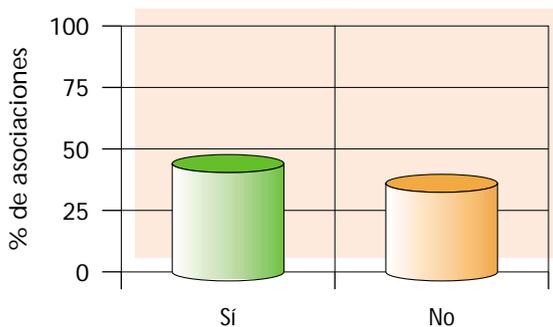


Gráfico 12. Asociaciones que conceden certificados por la demostración de competencias.



fesionales que adquieran una nueva certificación. Por el contrario, el desarrollo profesional continuo es un requisito muy

extendido, siendo una práctica común en más de la mitad de las asociaciones (54%). Una media de 200 miembros al

Gráfico 13. Asociaciones que ofrecen cursos de formación.

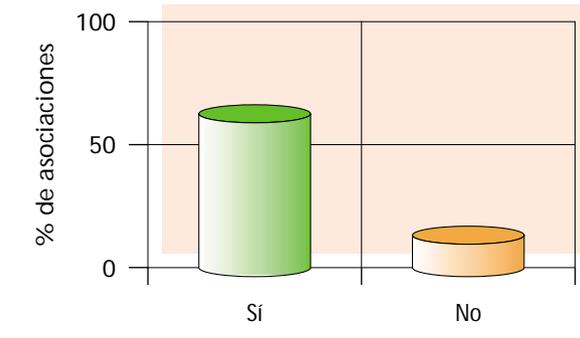
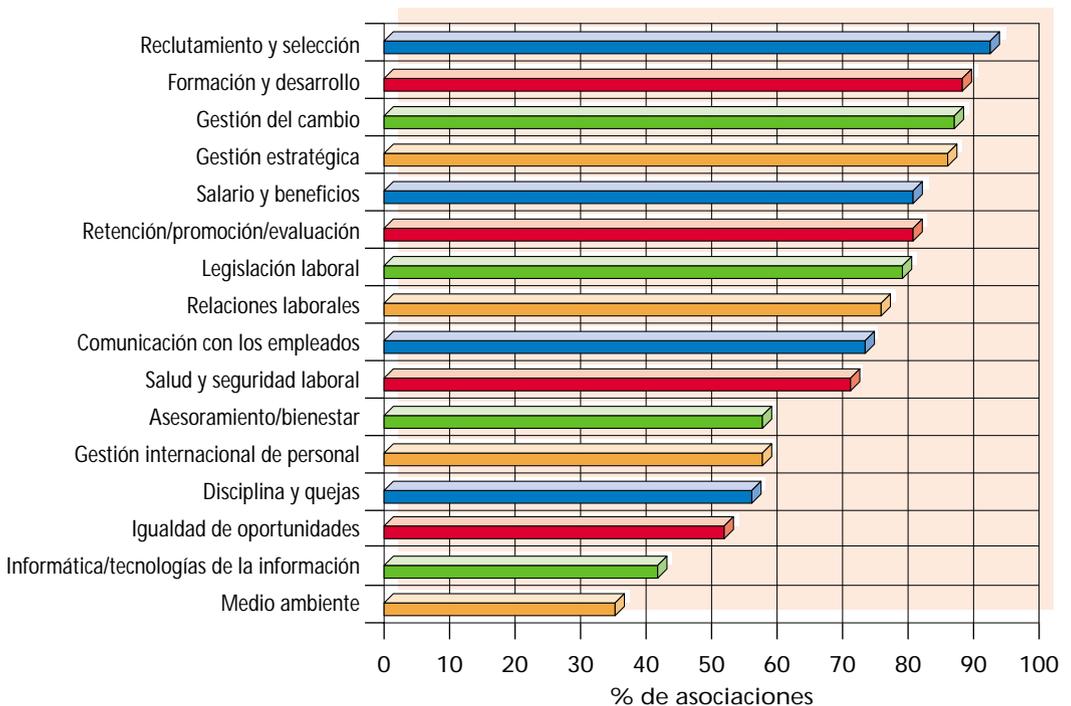


Gráfico 14. Cursos de formación que se ofrecen.



año obtienen algún tipo de certificado en gestión de personal; y aproximadamente unos 111.500 miembros de las asociaciones de los 22 países tienen en la actualidad el certificado de gestión profesional de personal de su Asociación.

Además de estos programas de estudio formales, la mayoría de las asociaciones ofrecen otros cursos de formación tanto a miembros como a no miembros (ver gráfico 13). Algunas autorizan a otras instituciones a impartir formación (6%), mientras que más de la mitad reconocen los cursos que ofrecen otras instituciones.

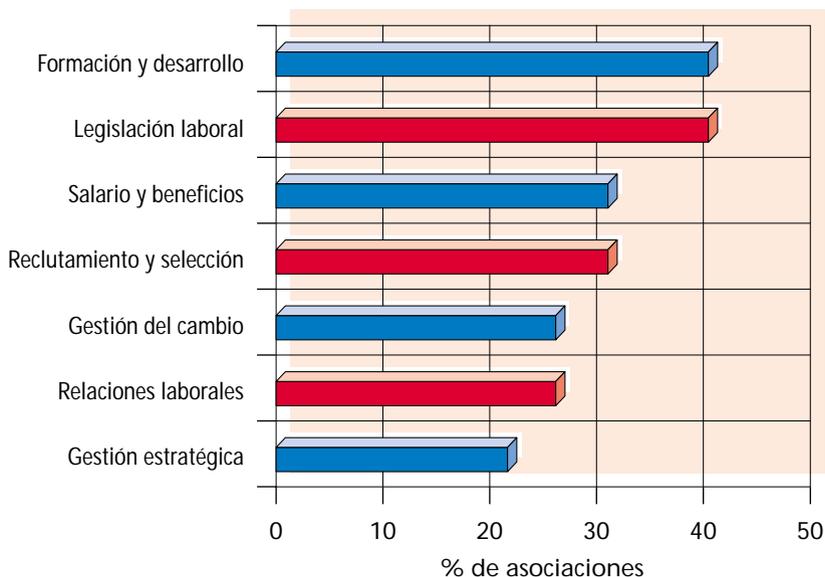
Una media de 550 personas de cada asociación (lo que supone un total de más de 51.000 personas en los 22 países) participa

cada año en los cursos y programas de formación y desarrollo que se ofrecen. La oferta de estos cursos cubre todos los aspectos relacionados con la gestión de personal en la mayoría de los países (ver gráfico 14).

A la pregunta de cuáles eran los cursos más comunes de entre los ofrecidos, se respondió de forma similar en todos los países (ver gráfico 15).

Como ya se ha comentado con anterioridad, el hecho de trabajar con datos mundiales dificulta en algunos casos la agrupación de los resultados y las actividades para ofrecer valores medios y porcentajes, ya que cada asociación tiene un funcionamiento propio. Los gráficos que se han presentado resumen algunos de los resul-

Gráfico 15. Cursos más comunes.



tados clave, sin embargo, es importante recordar las circunstancias particulares significativas de algunos países.

En Canadá, las actividades se desarrollan a escala regional, por lo que no se ha recopilado información nacional sobre cursos homologados. Algunas de las organizaciones miembro provinciales y nacionales ofrecen seminarios y cursos para cumplir los requisitos de una nueva certificación, etc. El CCHRA está desarrollando en la actualidad estándares nacionales y procesos de evaluación para ayudar a sus asociaciones miembro en este sentido, y se está centrando en la competencia individual, ya sea adquirida a través de la educación o de la experiencia.

En Alemania, una buena parte de la formación y el desarrollo tiene lugar en los grupos y redes de intercambio de experiencias; información que no está incluida en los datos analizados.

En Nueva Zelanda, la certificación no se consigue a través de la educación, sino de una solicitud evaluada por un panel de expertos. Un sistema similar se utilizaba en EE UU entre 1976 y 1988, antes de que se introdujera el curso de preparación para la certificación. Además, en EE UU, no hay que ser miembro de la asociación para poder obtener el certificado.

IV.3 Habilidades y conocimientos

Este apartado de la encuesta se centra en las habilidades y conocimientos reales que se demandan a los profesionales de personal, según las asociaciones de dirección de

personal. Aproximadamente la mitad de estas asociaciones (53%) define o publica líneas directrices sobre las habilidades y conocimientos que se necesitan para llevar a cabo las actividades y responsabilidades de gestión de personal, y al igual que en el caso de la formación, estas líneas directrices cubren todo el conjunto de actividades relacionadas con la gestión de personal, siendo el reclutamiento y la selección campos señalados por la mayoría de las asociaciones en este apartado (ver gráfico 16). El hecho de que muchas de las áreas de gestión de personal sólo estén cubiertas por líneas directrices en menos de la mitad de las asociaciones puede indicar un vacío en el establecimiento de estándares en algunos países.

Además de las líneas directrices sobre habilidades y conocimientos, la tercera parte de las asociaciones elabora líneas directrices formales sobre un código de conducta para los profesionales de la gestión de personal (ver gráfico 17), y una cuarta parte penaliza a los miembros que no las cumplen.

La información que se presenta en los gráficos 14, 16 y 17 es una prueba de que existe un conjunto de conocimientos y de códigos de conducta. Este resultado es importante para el establecimiento de la profesionalidad en el campo de los RRHH, ya que una de las cuestiones debatidas en el capítulo segundo de este informe es que la gestión de RRHH, como profesión, debería tener sus propios estándares, cualificaciones y ética, con el fin de establecer competencias y estándares de RRHH a escala mundial.

A la pregunta de qué tipo de profesional de RRHH realiza qué actividades se dieron respuestas muy variadas. Una asociación

en Dinamarca manifestó la imposibilidad de distribuir las tareas entre los tres niveles de profesionales presentados

Gráfico 16. Líneas directrices elaboradas por las asociaciones.

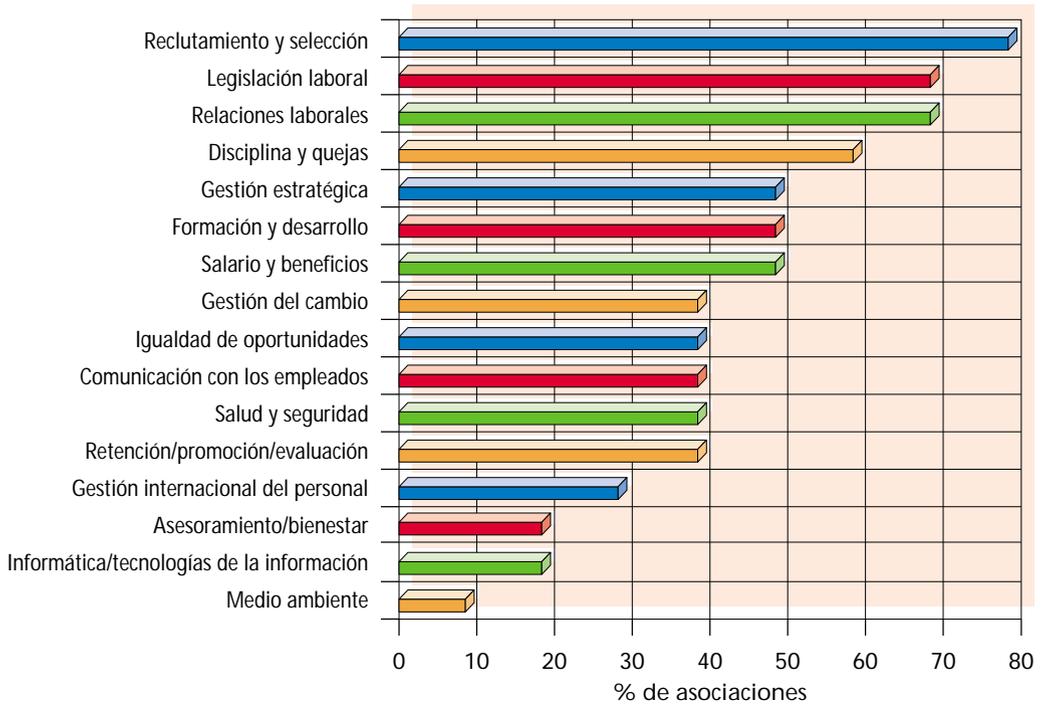
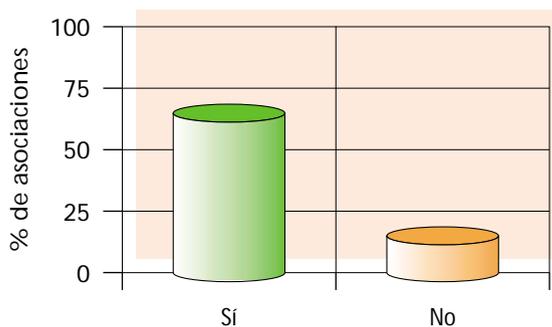


Gráfico 17. Asociaciones que definen un código de conducta.

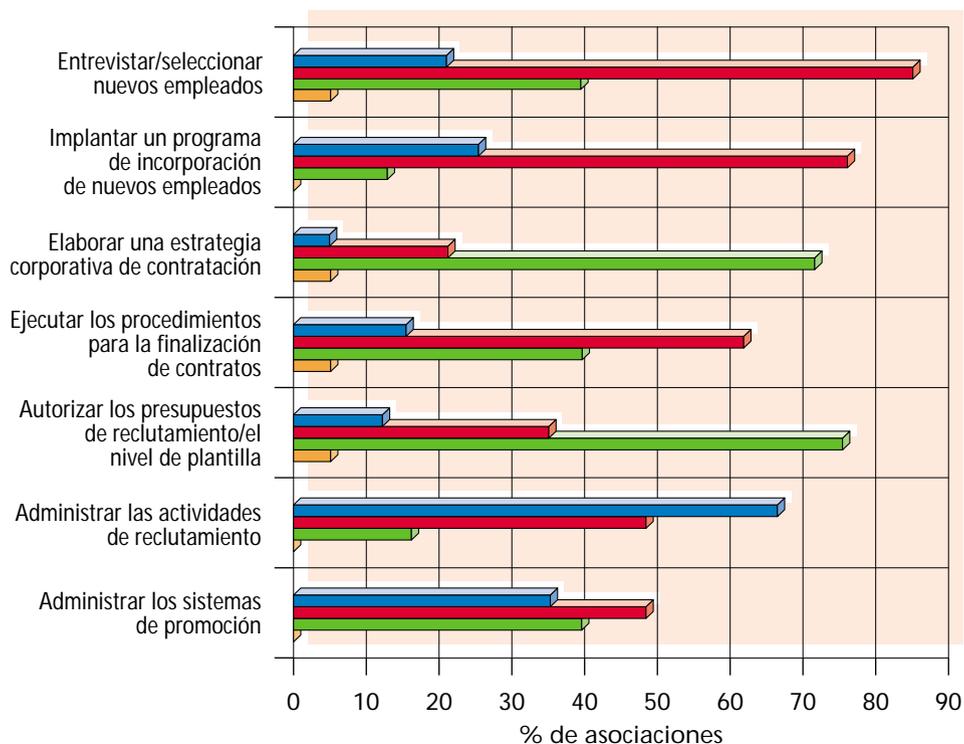


en el cuestionario, dada la naturaleza del papel que juegan estos profesionales en su país. Otras asociaciones declararon que las responsabilidades dependían en buena parte del tamaño de la organización. No obstante, existe un elevado grado de consenso entre las respuestas recibidas, como se presenta más adelante.

Las actividades de reclutamiento, retención, promoción y finalización son realizadas por profesionales de tres niveles diferentes: apoyo/administrativo, profe-

sional/ especialista y gestión estratégica/de alto nivel (ver gráfico 18). El personal de apoyo/administrativo es responsable principalmente de la administración del reclutamiento y los sistemas de promoción, así como de la implantación de los programas de incorporación de nuevos empleados. El personal del nivel profesional/especialista es responsable ante todo de entrevistar y seleccionar a los nuevos empleados, de implantar sus programas de incorporación y de llevar a cabo los procedimientos para la finalización de los contratos. La

Gráfico 18. Reclutamiento, retención, promoción y finalización.



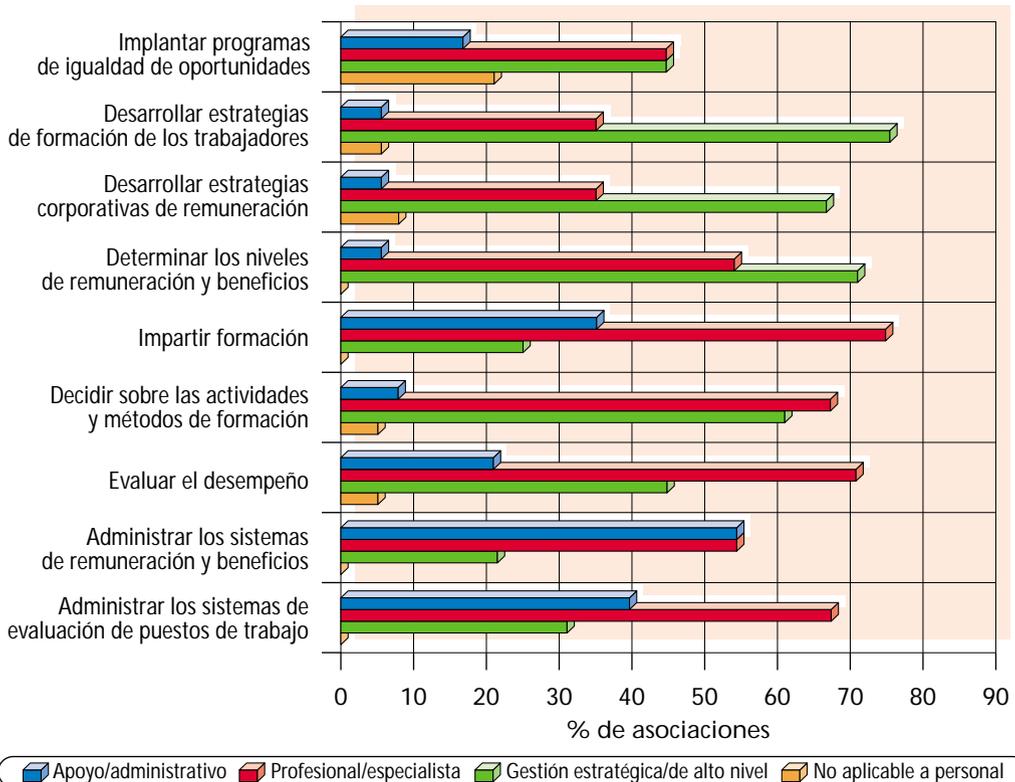
■ Apoyo/administrativo
 ■ Profesional/especialista
 ■ Gestión estratégica/de alto nivel
 ■ No aplicable a personal

responsabilidad principal de la gestión estratégica/de alto nivel es autorizar los presupuestos para el reclutamiento y los niveles de plantilla necesarios, además de elaborar una estrategia corporativa de contratación.

La evaluación del desempeño, la remuneración y el desarrollo son actividades que también se distribuyen entre los tres niveles de profesionales (ver gráfico 19). El personal de apoyo/administrativo y el profesional/especialista son igualmente

responsables de administrar los sistemas de remuneración y beneficios. Los profesionales/especialistas son responsables, además, de impartir la formación, evaluar el desempeño, decidir sobre las actividades y métodos de formación, y administrar los sistemas de evaluación del puesto de trabajo. El personal de gestión estratégica/de alto nivel desarrolla las estrategias de formación de los empleados, determina los niveles de remuneración y beneficios y desarrolla estrategias corporativas de remuneración.

Gráfico 19. Evaluación del desempeño, remuneración y desarrollo.

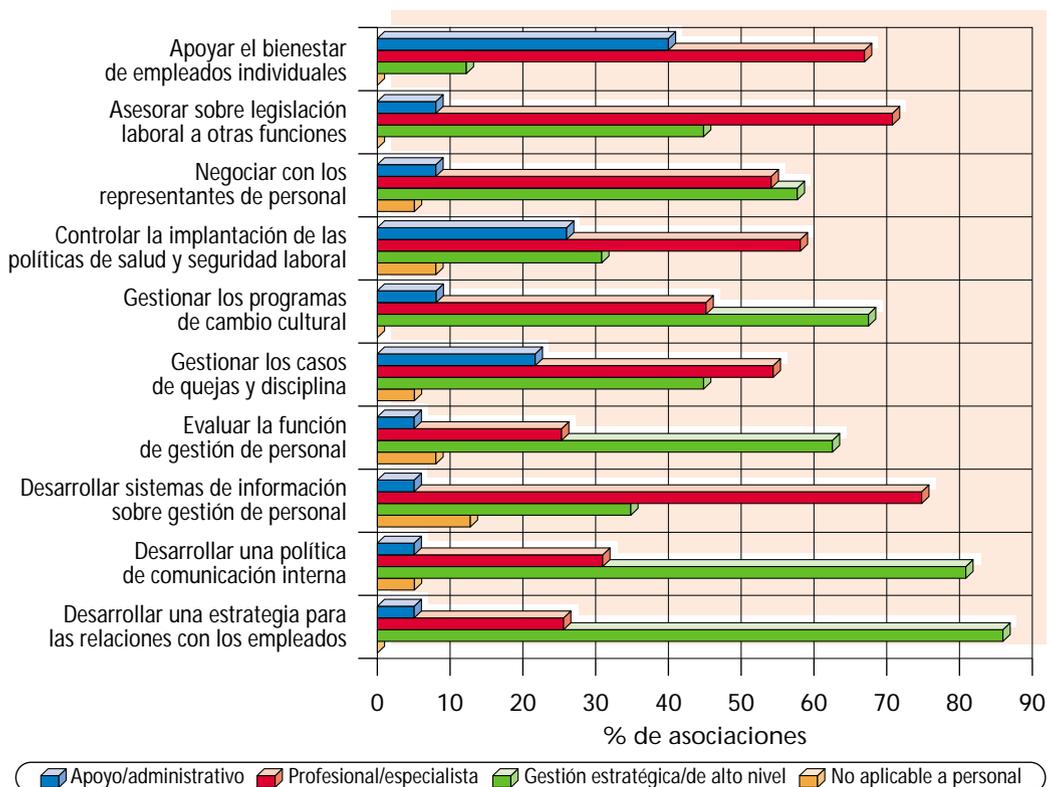


En cuanto a las áreas de comunicación con los empleados y entorno laboral (ver gráfico 20), el personal de apoyo/administrativo ha de apoyar el bienestar de los individuos, pero aparte de esto no es responsable de muchas de estas actividades. El personal profesional/especialista es responsable fundamentalmente de desarrollar sistemas de información, de ofrecer asesoramiento sobre legislación laboral a otras funciones, y de apoyar el bienestar de empleados individuales. Las responsabilidades del personal de gestión estratégica

ca/de alto nivel incluyen el desarrollo de estrategias para las relaciones con los trabajadores, el desarrollo de una política de comunicación interna y la gestión de programas de cambio cultural.

Algunas de estas actividades no se han considerado propias de la función de gestión de personal en uno o varios países (ver gráficos 18, 19 y 20), como la implantación de programas para la igualdad de oportunidades (23%), el desarrollo de sistemas de información para la

Gráfico 20. Comunicación con los empleados y entorno laboral.



gestión de personal (14%), la evaluación de la función de gestión de personal (9%), el control de la implantación de políticas de salud y seguridad laboral (9%), y el desarrollo de estrategias corporativas de remuneración (9%). Estos porcentajes muestran que de las actividades de RRHH presentadas son realmente pocas las que no se consideran relevantes para la función de RRHH; lo cual indica que, aunque la bibliografía especializada considera que muchas de las actividades de RRHH son responsabilidad de los gestores de línea de las organizaciones, en la práctica esto no es muy común.

Si comparamos estos resultados con las funciones de los puestos de trabajo identificadas en la bibliografía, se puede observar un alto grado de correlación con los resultados obtenidos en estudios previos. En concreto, los estudios llevados a cabo por Tyson y Fell (1986), que identificaron tres funciones de RRHH (administrador de trabajos, gestor de contratos y arquitecto), se pueden comparar con los resultados de este estudio. El papel del administrador de trabajos, que se centra en las operaciones diarias que lleva a cabo el departamento de personal, se corresponde con el papel de apoyo o administrativo. El papel del gestor de contratos, que garantiza el cumplimiento de la política y los procedimientos, equivale al del profesional o especialista en RRHH. Y el papel del arquitecto, responsable de diseñar y planificar a largo plazo, coordinando las actividades de otros miembros del departamento, se corresponde con la función de gestión estratégica o de alto nivel.

Profundizando en este análisis, se puede observar que la división de las actividades entre distintos niveles de profesionales de RRHH en el mundo muestra que los principales responsables de las actividades técnicas son los que se encuentran en el nivel de profesionales/especialistas, mientras que los situados en el nivel superior se centran más en las actividades de gestión estratégica. Esto nos lleva a plantearnos si esta división es necesaria y/o deseable, y si las actividades de gestión de personal se están centrande en las actividades estratégicas, como a menudo se afirma en la literatura relacionada. Obviamente, las habilidades necesarias para desempeñar estas funciones son bastante diferentes. Como ya se ha señalado anteriormente, el reto en el campo de la gestión de los RRHH en el futuro parece ser el mantenimiento de un equilibrio adecuado entre las funciones estratégicas y técnicas en un entorno cambiante. El hecho de que muy pocas actividades se consideren fuera del ámbito de la función de personal indica que quizás se transfieran menos actividades a los gestores de línea de las que se defiende en la bibliografía.

IV.4 Cuestionarios académicos

En este apartado se muestra un resumen de los datos recopilados a través de los cuestionarios académicos recibidos. El principal objetivo de este cuestionario era recabar información para el análisis bibliográfico, pero además reveló ideas interesantes sobre el uso de la terminología y sobre otros temas concretos. Las respuestas se han dividido entre aquellas en lengua inglesa y aquellas en lengua no

inglesa, dado que el análisis bibliográfico se centró en textos escritos en inglés. En el anexo 3 se muestran las respuestas completas de los cuestionarios.

IV.4.1 Respuestas en lengua inglesa

Los términos Recursos Humanos y Gestión de Recursos Humanos (GRH) se utilizan en el 60% de los principales libros de texto citados por catorce encuestados. Aunque se ha manifestado que en algunos países, concretamente el Reino Unido, no todas las organizaciones utilizan la nueva terminología de GRH, es un hecho que la literatura más reciente se centra en la GRH y no en la "gestión de personal" (el 13% de los textos utilizan este último término). Los textos clave demuestran también que no hay una única dimensión de la gestión de personal que predomine en la enseñanza, sino que por el contrario los textos sobre estrategias, relaciones laborales y legislación laboral siguen representando proporciones minoritarias en este campo de estudio (9%, 9% y 2% respectivamente). Es interesante señalar que los libros de texto

claves sobre gestión de personal que mencionaron Tailandia y Sudáfrica son los mismos que los citados por EE UU, lo que indica el grado de influencia que tiene el modelo estadounidense de GRH en estos países.

IV.4.2 Respuestas en lengua no inglesa

Los cuestionarios de las diez personas encuestadas que aportaron referencias bibliográficas en lengua no inglesa reflejan resultados similares a los que se acaban de mencionar. El 57% de los títulos incluían los términos "recursos humanos" o "gestión de recursos humanos", y el 39% el término "gestión de personal", porcentaje considerablemente superior que en las respuestas en lengua inglesa. No obstante, habría que seguir investigando para poder afirmar si esto es una indicación de que en estos países la atención se centra en la gestión de personal o si es meramente un fenómeno lingüístico. De nuevo se puede observar que entre los textos citados predominan los textos generales en lugar de los que tratan aspectos especializados de RRHH.

V. EL CONJUNTO DE CONOCIMIENTOS DE RRHH

V.1 Introducción

Este capítulo se centra en los estándares que apoyan las numerosas prácticas de gestión de personal que existen actualmente en el mundo. Se presenta lo que se espera que los profesionales sepan y sean capaces de hacer con el fin de operar en los niveles de apoyo, profesional o estratégico de la gestión y desarrollo de las personas.

En primer lugar, aclaramos lo que queremos decir con marco de conocimientos y habilidades. Después presentamos uno que establece las áreas de conocimiento y habilidades profesionales que podrían utilizarse para fijar los criterios con los que una Asociación evalúa bien la adecuación de un individuo para admitirlo como miembro profesional o la adquisición de una cualificación profesional. Va más allá de los límites de una especialidad funcional y describe las áreas de habilidades y conocimientos que sería razonable que tuviese un profesional de personal "típico" (un profesional para una organización de entre 100 y 300 empleados, que despacha directamente con el director y que cuenta

con apoyo administrativo). No incluye la definición de estándares de desempeño, esto se deja para las organizaciones individuales, dadas las numerosas variaciones posibles que puede haber en función del tamaño, los propietarios, el sector, etc. de la organización.

Como ya se ha argumentado previamente en este informe, entre las ventajas de disponer de un marco de conocimientos y habilidades está la promoción y el apoyo al desarrollo de conocimientos y competencias profesionales y de estándares elevados de desempeño entre los profesionales de personal, mejorando así la credibilidad y profesionalidad de los RRHH. Un marco como éste puede además orientar a las asociaciones profesionales y a otras entidades educativas en el desarrollo de las personas implicadas en los campos de la gestión y el desarrollo de personal. Puede servir de base para evaluar las necesidades de desarrollo de los miembros de una asociación, así como para elaborar el curriculum de los programas y publicaciones educativos y formativos. Este marco puede además actuar como una herramienta para que los profesionales

de RRHH comparen su conocimiento, habilidades y capacidades con aquellos que se consideran los más adecuados. Y, por último, hay que señalar la importancia que tiene como medio para centrar la atención dentro del campo crecientemente complejo de la gestión de personal.

En el siguiente apartado se ofrece una visión general de un marco de habilidades y conocimientos de RRHH que se irá analizando en los siguientes apartados, no sólo su contenido, sino también cómo éste puede utilizarse para los fines arriba mencionados.

V.2 Marco global del conjunto de conocimientos de RRHH

Principios de la GRH

Operan dentro del:

Contexto organizativo	Contexto sectorial	Contexto nacional
------------------------------	---------------------------	--------------------------

Definidos por:

Nivel del puesto de trabajo	Función del puesto de trabajo
------------------------------------	--------------------------------------

Determinan las habilidades y conocimientos demandados:

I. Personales	II. Organizativos	III. De gestión	IV. Funcionales
I.1 Comunicación	II.1 Conocimiento del entorno	III.1 Gestión de sí mismo	IV.1 Planificación y contratación de RRHH
I.2 Toma de decisiones y resolución de problemas	II.2 Conocimiento del sector/industria	III.2 Gestión de las personas	IV.2 Gestión y desarrollo del desempeño
I.3 Espíritu empresarial	II.3 Conocimiento de la organización	III.3 Gestión de recursos	IV.3 Relaciones laborales y con los empleados
I.4 Credibilidad y profesionalidad	II.4 Evaluación del impacto	III.4 Gestión de operaciones, incluida la subcontratación	IV.4 Compensación y beneficios
I.5 Liderazgo	II.5 El departamento de RRHH como una parte de la organización	III.5 Gestión de la información	IV.5 Salud, seguridad y bienestar
I.6 Gestión de las relaciones		III.6 Gestión del cambio	IV.6 Gestión de sistemas y de información
I.7 Adaptabilidad			IV.7 Diseño y desarrollo organizativo

V.3 Análisis del contexto

Antes de poder determinar cuál es el conjunto adecuado de habilidades y conocimientos que se demanda a un profesional de RRHH que ocupa un puesto de trabajo concreto, en un nivel determinado, en una organización particular y en un país específico, es esencial tener en cuenta el entorno global en el que esta persona trabaja. Esto requiere analizar los primeros tres niveles del Marco Global que se acaba de presentar con el fin de identificar cuál es la situación relevante. Sin este análisis, se corre el riesgo de llegar a soluciones inadecuadas para el país, la organización o el puesto de trabajo para el que se definen las habilidades y conocimientos demandados. Esto es crucial cuando se diseñan cursos de formación a medida o cuando se establecen los estándares que se van a aplicar en un contexto determinado.

Como ya se ha dicho en el análisis bibliográfico, pueden surgir problemas cuando el incumplimiento de la ley tiene consecuencias económicas u operativas importantes para la organización. Para llegar a comprender el contexto nacional, es necesario tener en cuenta factores como las demandas legislativas y la riqueza económica de un país. Muchos de los estudios realizados han llevado a cabo comparaciones transnacionales en este sentido (ver por ejemplo Adler 1997, Francesco y Gold 1998, Gooderham et al. 1999, Hofstede 1991, Mueller 1994, Sorge 1991, Teagarden y Von Glinow 1997, Trompenaars 1998).

En los siguientes apartados se presentan ejemplos de temas y cuestiones clave que serán de utilidad para aquellas personas que pretendan adaptar estándares o programas de formación producidos en otro país, sector u organización. Esta lista será también una herramienta útil para aquellos que quieran desarrollar estándares o programas de formación que traspasan los límites nacionales, sectoriales u organizativos.

V.3.1 Principios de la gestión de recursos humanos

El primer paso de este proceso de análisis del contexto es hacer referencia a los principios de la GRH en los que se basan las actividades de RRHH. Estos principios se han definido como una combinación de normas genéricas y ejemplos específicos de prácticas que se realizan en diferentes países. A continuación se presenta un ejemplo de lista de cuestiones relacionadas con la GRH necesarias para iniciar el análisis. Esta lista no es exhaustiva, pero sí incluye muchos de los aspectos clave que deberían considerarse.

- Motivación (ver también Iyengar y Lepper 1999)
 1. ¿Qué factores se considera que motiven a las personas en un país determinado?
 2. ¿Cómo influye la cultura nacional en la recompensa por un comportamiento adecuado o en el castigo por un desempeño inadecuado?
 3. ¿Qué importancia relativa tiene para la motivación de un empleado la remuneración económica o la seguri-

dad y la recompensa en términos de estatus?

4. ¿Esperan los empleados que su trabajo sea un trabajo para toda la vida o esperan cambiar de puesto de trabajo con relativa frecuencia?

- Aprendizaje

5. ¿Qué modalidades de aprendizaje se prefieren?
6. ¿Qué nivel educativo han alcanzado los empleados en el sistema educativo nacional?
7. ¿Son los empleados responsables de su propia formación y desarrollo o esta responsabilidad la asumen sus empleadores?
8. ¿Qué instalaciones y medios de comunicación hay disponibles como apoyo a la formación y desarrollo de los empleados?
9. ¿Qué sistemas nacionales o regionales existen para promover la formación en el lugar de trabajo?
10. ¿Existen en el país cursos de gestión de personal a escala nacional, regional o sectorial?

- Equipos e individuos

11. ¿Se trata de una cultura en la que el esfuerzo individual se considera clave para el rendimiento de la organización, o por el contrario se asume que un trabajo eficaz requiere trabajar en equipo?
12. ¿Hasta qué punto la estructura organizativa apoya el esfuerzo de un equipo en oposición al esfuerzo individual?

- Cultura organizativa

13. ¿Cuáles son las creencias y los valores compartidos en la organización? ¿Varían entre diferentes grupos dentro de la organización?
14. ¿Qué peso tiene la cultura organizativa?
15. ¿Cuáles son las estructuras de poder entre los departamentos de la organización?

- Teoría sobre la gestión

16. ¿Cómo describiría el estilo de gestión?
17. ¿Se prefiere el control centralizado o descentralizado?
18. ¿La toma de decisiones tiende a seguir una estructura jerárquica?

- Gestión del cambio

19. ¿La perspectiva de cambio se considera como una oportunidad y es por tanto bienvenida o se vive como una amenaza?
20. ¿Quién es el responsable en la organización de gestionar las iniciativas de cambio importantes?
21. ¿Está viviendo la organización, el sector o el país en su conjunto un periodo de cambios rápidos o se encuentra en una situación relativamente estable?

V.3.2 El entorno de trabajo

Como podemos ver, estos principios básicos se adaptan al contexto nacional, sectorial y organizativo en el que se estén aplicando. Con el fin de analizar este

contexto, hay que estudiar más detenidamente estos tres niveles.

Contexto organizativo

• Tamaño

1. ¿Cuál es el tamaño de la organización?
2. ¿Se encuentra la organización en un periodo de crecimiento, estabilidad o declive?

• Propietarios

3. ¿Es una organización privada o pública?
4. En el caso de una organización privada ¿cotiza en bolsa, es propiedad de un banco o de una familia?
5. ¿Hasta qué punto están los empleados involucrados en la propiedad de la organización?
6. ¿Cuáles son las expectativas de los principales inversores de la organización?

• Cultura

7. ¿Cuáles son los valores culturales de la organización?
8. ¿Concuerdan bien las prácticas de la GRH con la cultura de la organización?
9. ¿Qué identidad está creando la organización?

• Tecnología

10. ¿Hasta qué punto se ha introducido el uso de la tecnología en la organización?

• Mercados

11. ¿A qué mercados presta servicio la organización?
12. ¿Quiénes son los competidores actuales y potenciales?
13. ¿Qué es exclusivo de esta organización a ojos de sus clientes?
14. ¿Cuáles son los objetivos de la organización en términos de competencias deseadas?

• Ubicación

15. ¿En qué parte del país/mundo está ubicada la organización en relación con sus proveedores, clientes y empleados?
16. ¿Hasta qué punto opera la organización a escala global?
17. ¿En cuántos países opera la organización?
18. ¿Se trasladan los empleados de un país a otro para llevar a cabo su trabajo?

• Subcontratación

19. ¿Se subcontratan algunas de las actividades de RRHH de la organización?
20. ¿Existen en el mercado proveedores de actividades de RRHH que se puedan subcontratar?

Contexto sectorial

• Estabilidad

21. ¿Cuál es la velocidad de cambio en el sector?

22. ¿Cuál es el ciclo de vida de las organizaciones dentro del sector?
- Expectativas de los agentes afectados (accionistas, clientes, proveedores, ...)
23. Dentro de un sector concreto, ¿recibe la organización demandas peculiares de estos agentes, como por ejemplo en relación con factores medioambientales, beneficios máximos, aceptación social, empleo para toda la vida, etc.?
24. ¿Cuáles son los cambios sectoriales y dónde se encuentran sus primeros indicadores?
- Estándares nacionales o regionales
25. ¿Existen acuerdos o regulaciones nacionales, regionales o locales que afectan al empleo en este sector?

Contexto nacional

- Riqueza económica
26. ¿Qué nivel económico tiene el país en relación con el exterior?
27. ¿Qué fórmulas de remuneración económica se aceptan para los empleados?
- Sistemas jurídicos y normativos
28. ¿Cuál es la legislación y normativa vigente en materia de derechos laborales en el país?
29. ¿Qué legislación y normativa existen en materia de derechos humanos en el país y cómo se relacionan con el

empleo de las personas en el lugar de trabajo?

30. ¿Qué legislación existe en materia de relaciones laborales?
- Mercado de trabajo
31. ¿Qué estabilidad tiene el mercado de trabajo?
32. ¿Cuál es la demografía del país, el sector y la organización en términos laborales?
33. ¿Existe escasez de empleados causada por las habilidades demandadas o por la ubicación geográfica?
34. ¿Hasta qué punto existen alternativas al empleo a tiempo completo y de larga duración en el país?
35. ¿Cuáles son los métodos más comunes de reclutamiento y selección en el país?
- Influencia gubernamental
36. ¿Qué influencia tiene el gobierno nacional sobre las actividades relacionadas con el empleo?
37. ¿Hasta qué punto son libres las organizaciones para elegir sus propios acuerdos en materia de empleo?
- Ética
38. ¿Cómo se abordan los temas de integridad y confidencialidad?
39. ¿Es la igualdad de oportunidades una cuestión clave en el campo del empleo?
40. ¿Se fomenta la diversidad en el empleo? ¿Cómo se gestiona?
41. ¿Qué valor otorgan los empleados a la vida familiar?

- Formalización del trabajo
 42. ¿Se valora más la formalización y la normalización de la organización del trabajo o se prefiere el cambio?
 43. ¿Cuál es la situación del país a escala global, en relación con la distancia entre empleados y centros de toma de decisiones y con la eliminación de ambigüedades en la comunicación?
- Calidad de vida
 44. ¿Hasta qué punto valoran las organizaciones la calidad de vida de los empleados?
- Relaciones director / subordinado
 45. ¿Qué se considera que hace eficaz a un director?

46. ¿Cómo se establece la comunicación con los empleados?
47. ¿Está la cultura de la gestión más orientada a las personas o a las tareas?

V.3.3 Niveles y funciones de los puestos de trabajo

Estos amplios contextos que acabamos de describir determinan el entorno en el que trabaja el profesional de RRHH. Sin embargo, la función real que lleva a cabo el individuo y el nivel en el que está operando determinan más detalladamente las habilidades y conocimientos reales que se le demandan. La diferencia entre un nivel (por ejemplo, administrativo, especialista funcional, líder de un equipo, mando intermedio, directivo) y una función (por ejemplo, especializada, general, o estratégica) puede a menudo no ser evidente.

Gráfico 21. Principales responsabilidades de las funciones de apoyo / administrativas.

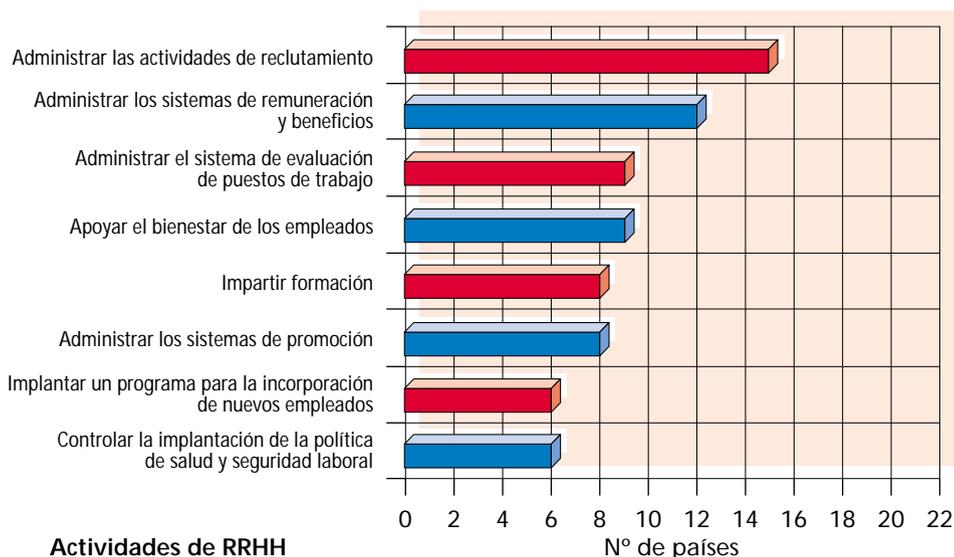


Gráfico 22. Principales responsabilidades de las funciones profesionales / especializadas.

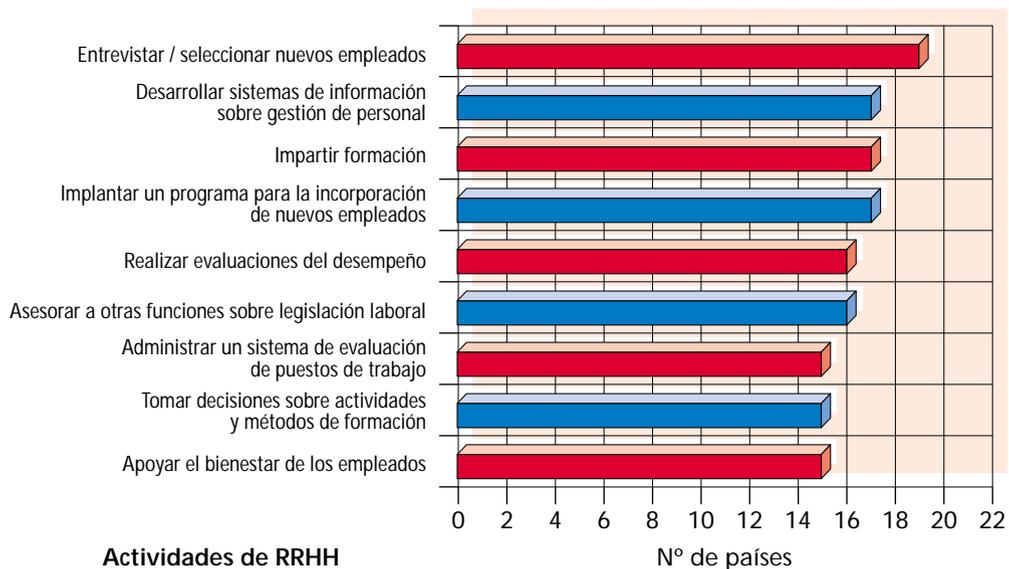
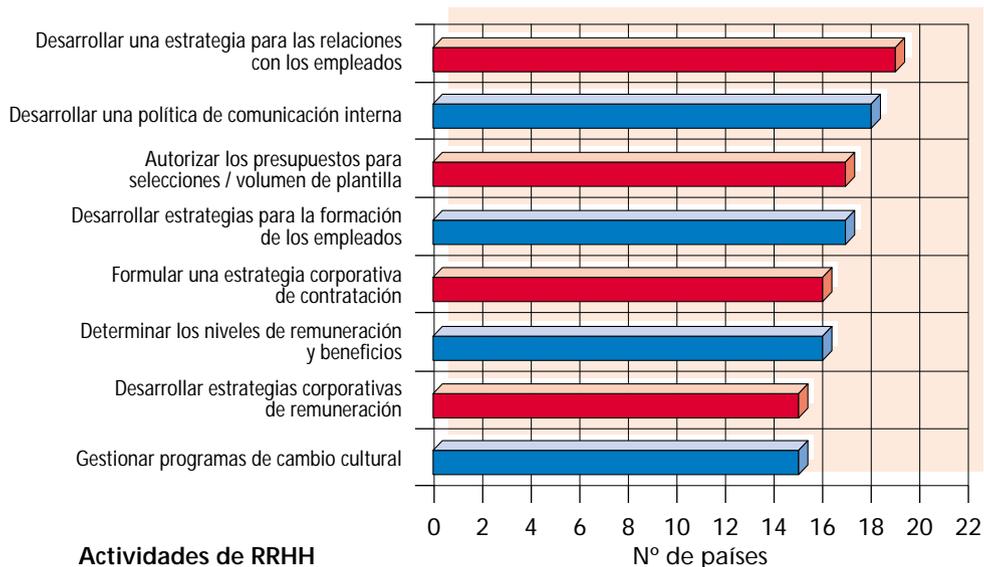


Gráfico 23. Principales responsabilidades de las funciones estratégicas / de alto nivel.



Las diferencias también varían de un contexto a otro, como por ejemplo entre organizaciones de diferente tamaño.

Las diferencias entre niveles se pueden describir mejor a través de ejemplos. Los gráficos 21, 22 y 23, que están basados en las respuestas de los miembros de la WFPMA, muestran las actividades más comunes que desarrollan los profesionales generalistas de RRHH en grandes organizaciones. Claramente, los países que participaron en la investigación (ver anexo 2) coinciden en que determinados tipos de actividades de RRHH están asociados con el nivel en el que el profesional de RRHH está trabajando.

En el siguiente apartado, se presentan todos los potenciales elementos de habili-

dades y conocimientos que se han recabado de todos los países.

V.4 Elementos de las habilidades y conocimientos

Una vez analizado el contexto, se presentan unas listas que incluyen una selección de los elementos que puede que sea importante que desempeñe o conozca el profesional de RRHH para ser eficaz en el entorno en el que desarrolla su actividad. El orden en el que se presentan estas listas es relativamente arbitrario, de forma general siguen el proceso del empleo, desde el reclutamiento, pasando por la retención hasta la terminación del contrato, en los casos en que se aplique; y las habilidades y conocimientos van también de los más generales a los más específicos.

I. Personales	
I.1 Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación e influencia • Eficacia en las relaciones interpersonales • Medios de comunicación escritos, orales y otros • Sensibilidad con los demás • Habilidad para convencer • Habilidad para la negociación • Habilidad para escuchar • Habilidad para exponer • Capacidad para iniciar/dirigir/promover/facilitar las interacciones
I.2 Toma de decisiones y resolución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Complejidad y agilidad cognitiva • Análisis • Resolución de problemas • Toma de decisiones • Acceso a los que toman las decisiones

I.3 Espíritu empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Espíritu empresarial • Planificación estratégica • Orientación hacia los resultados
I.4 Credibilidad y profesionalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Credibilidad personal • Logro de asertividad directa • Desarrollo de un equipo de colaboradores • Definición del papel propio dentro de la organización • Desarrollo y mantenimiento de una imagen profesional • Aprendizaje continuo • Competencia tecnológica
I.5 Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectiva • Comportamiento proactivo • Poder de influencia • Poder de motivación • Capacidad para orientar • Capacidad para dar direcciones claras • Elasticidad ante la oposición
I.6 Gestión de las relaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de los procesos en grupo • Compromiso con un equipo • Capacidad para trabajar con los demás • Orientación hacia las relaciones • Gestor cualificado de las relaciones • Gestión de las expectativas
I.7 Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Tolerancia al estrés/ambigüedad/cambio

II. Organizativos	
II.1 Conocimiento del entorno	<ul style="list-style-type: none"> • El entorno social/económico/político, incluyendo el mercado laboral y de productos, los marcos legislativos y normativos, etc.
II.2 Conocimiento del sector/industria	<ul style="list-style-type: none"> • Perspectivas de accionistas, clientes y proveedores • Estándares del sector/industria
II.3 Conocimiento de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Posición en el mercado, perspectiva, objetivo, estilo de gestión • Estructura y cultura de la organización • Desarrollo y cambio de la organización • Flexibilidad trans-funcional • Sobre accionistas, proveedores y clientes
II.4 Evaluación del impacto	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad medioambiental • Capacidad para evaluar el impacto del entorno sobre la organización • Perspectiva empresarial estratégica • Vías para lograr una contribución estratégica al éxito de la organización • Comprender y contribuir a la organización en su conjunto • Compartir las necesidades y los objetivos de la organización
II.5 El departamento de RRHH como una parte de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la función de personal: perspectiva y adecuación, plantilla, recursos físicos, recursos económicos • Asesorar a la organización • Planificar, dar forma y anticipar las tendencias • Desarrollar e implantar estrategias, políticas y prácticas • Medir los resultados • Comprender la contribución/papel del departamento en la organización en su conjunto – gestionar la interfaz • Mejorar la gestión de una línea y de los empleados

III. De gestión	
III.1 Gestión de sí mismo	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del desempeño • Gestión del tiempo • Gestión de la carrera profesional
III.2 Gestión de las personas	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir/orientar/retroalimentar • Identificar las necesidades de desarrollo • Evaluar el desempeño • Capacidad para ganar confianza y respeto • Preocupación por los demás (individuos y grupos) • Relaciones laborales eficaces • Justicia y ética • Fidelidad y responsabilidad corporativa • Gestión estratégica
III.3 Gestión de los recursos/activos	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar, presupuestar, controlar y evaluar • Humanos • Económicos • Técnicos • Sistemas
III.4 Gestión de operaciones, incluida la subcontratación	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar proyectos y productos • Planificar, implantar y mantener • Orientación hacia la calidad • Creación de valor en los consumidores • Auditorías • Uso de la subcontratación
III.5 Gestión de la información	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar, recopilar, tratar, interpretar y difundir información • Gestionar sistemas de información • Habilidades estadísticas y económicas • Tratar datos cualitativos y cuantitativos
III.6 Gestión del cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del cambio • Innovación, creatividad • Reorganización • Cambio de un proceso – aclaración de objetivos, identificación de problemas • Cambio cultural – compartir conocimientos, comportamientos de los empleados

<p>IV. Funcionales</p>	
<p>IV.1 Planificación y contratación de RRHH</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de necesidades de RRHH y contratación • Recopilar información, identificar tendencias, analizar, anticipar, planificar, poner en marcha y controlar • Desarrollar/implantar/controlar procesos y actividades de reclutamiento, selección, designación, preparación y colocación (incluido el uso de herramientas de evaluación, entrevistas, anuncios, la preparación del contrato, etc.) • Análisis, descripción y requisitos de puestos de trabajo • Organización del trabajo (flexibilidad, etc.) • Promoción • Planificación de las sucesiones • Gestionar la ausencia de los empleados (baja por maternidad, por enfermedad, vacaciones) • Conocimiento del marco legal de los derechos laborales • Igualdad de oportunidades ante el empleo • Finalización de contrato – salida de la organización • GRH internacional: cultura, legislación, expatriación y repatriación, corporaciones multinacionales
<p>IV.2 Gestión y desarrollo del desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Principios/técnicas clave de aprendizaje • Gestión del conocimiento y del valor del capital intelectual • Gestión de los procesos de aprendizaje • Aprendizaje organizativo / organización del aprendizaje • Financiación y análisis de coste/beneficio • Análisis de necesidades de formación y seguimiento del desempeño del empleado • Gestión del desempeño total • Intervenciones formativas: planificar, diseñar, desarrollar, recomendar, impartir, implantar, medir, hacer un seguimiento, evaluar • Incorporación • Desarrollo del desempeño • Planificación/gestión de la carrera profesional • Desarrollo de grupos y de individuos • Desarrollo a largo plazo

	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la gestión • Aprendizaje basado en la tecnología • Gestión de la calidad total • Evaluación: establecimiento de objetivos, proceso de medición/valoración de resultados, procesos de retroalimentación, evaluación • Criterios de valoración, estándares, documentación y métodos • Gestión de un bajo desempeño
IV.3 Relaciones laborales y con los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendación/implantación/seguimiento de estrategias de relaciones laborales y relaciones con los empleados (consultas y participación de la plantilla) • Conocimiento y cumplimiento de la legislación, asesoramiento, apoyo y bienestar del empleado • Sensibilización con la cultura organizativa y el estilo de gestión • Enfoque ético • Trato con los representantes sindicales, negociación colectiva • Elaboración e implantación de pliegos de condiciones para el empleo • Elaboración e implantación de procedimientos de disciplina y quejas • Resolución de conflictos y acciones correctoras • Diseño, implantación y evaluación de programas de comunicación • Implicación del empleado: trabajo en equipo, programas de sugerencias, gestión participativa, encuestas sobre la actitud / opinión / satisfacción del empleado • Relaciones con los empleados internacionales
IV.4 Compensación y beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación total: remuneración, beneficios, reconocimiento y recompensa • Desarrollo/implantación/administración de estrategias y programas • Evaluación y valoración del coste de puestos de trabajo, sistemas salariales • Presupuestos y control de costes

	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas salariales fijos y variables • Beneficios no monetarios • Pensiones • Gestión de nóminas (incluidos impuestos) • Desarrollo de políticas y sistemas equitativos (legales y competitivos) que promuevan que las personas se unan a la organización, contribuyan y permanezcan en ella • Concienciación de las necesidades de grupos especiales – ejecutivos, expatriados • Recompensa en equipo/individual • Gestión de la igualdad
IV.5 Salud, seguridad y bienestar	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de los temas y la legislación • Gestión y evaluación de políticas y programas • Salud e higiene ocupacional • Programas de asistencia a los empleados • Programas para el bienestar de los empleados • Gestión del estrés • Ergonomía • Ciencia del comportamiento • Compensación por agravios
IV.6 Gestión de sistemas y de información	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de requisitos (integración de la información) • Desarrollo/mantenimiento de sistemas de información: manuales e informatizados • Formulación/implantación/gestión de sistemas, programas, prácticas • Competencias en tecnologías de la información (sistemas informatizados de información de RRHH) • Investigación, análisis, comunicación, difusión • Sensibilización con los asuntos confidenciales • Procesos de comunicación interna
IV.7 Diseño y desarrollo organizativo	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura y diseño de la organización • Desarrollo de la organización • Rendimiento de la organización frente a la eficacia de los RRHH • GRH estratégica • Gestión del cambio: causas/diagnóstico, proceso, implicaciones

VI. FORMACIÓN Y EDUCACIÓN

VI.1 Introducción

No existe una única forma de recibir formación y educación. Se puede distinguir, por ejemplo, entre la formación tradicional en clase con profesor y alumnos, la formación informal entre compañeros durante las comidas, la experiencia que se obtiene al realizar un trabajo concreto, el autoaprendizaje a través de la lectura, etc. Como puede comprobarse, la forma en que se imparte o recibe la formación depende de muchos factores:

- El destinatario de la formación.
- Los recursos disponibles (espacio físico, tecnología, medios de comunicación, tutores).
- Las restricciones de coste.
- Los objetivos de la formación/educación – si están basados en el conocimiento o en las habilidades.

En el mercado de trabajo existe una demanda de formación continua a través de seminarios y talleres de trabajo sobre temas específicos y de programas de formación homologados, tanto de forma-

ción básica, intermedia como avanzada. Para cubrir esta demanda, las Asociaciones pueden bien ofrecer sus propios programas o bien reconocer los cursos de GRH que ofrecen otras universidades, institutos y organismos profesionales.

Esto muestra la diversidad que existe actualmente en el mundo en cuanto a la oferta de formación y educación en GRH. En los siguientes apartados de este capítulo se ofrece una idea general de los factores que hay que tener en cuenta a la hora de diseñar los mecanismos de formación, y se ofrecen ejemplos de programas formativos y educativos que están actualmente en funcionamiento.

VI. 2 Opciones formativas

Como se expuso en el capítulo anterior, en los resultados de la encuesta realizada a los miembros de la WFPMA se han identificado múltiples métodos para la adquisición de conocimientos y habilidades. En cuanto a los programas formales de formación, incluyen una mezcla de sesiones formativas, seminarios y talleres de traba-

jo que tienen lugar bien en clase, a distancia o dentro de la empresa.

En el caso de los programas educativos que están basados en un programa de estudio determinado, existen además distintos niveles de competencia y una división entre el tiempo para el estudio en grupo y el tiempo para el autoestudio; los cursos pueden ser a tiempo completo o parcial, en clase, a distancia, flexibles o en la empresa. Además de estos programas educativos hay una oferta de formación continua; y, con el fin de que haya más oportunidades de aprendizaje informales, las Asociaciones también ofrecen ayuda y asesoramiento en relación con la experiencia laboral y el trabajo en red; y además organizan congresos.

Una de las conclusiones que se obtienen de la encuesta es que los cursos de formación que ofrecen las Asociaciones cubren toda la gama de habilidades y conocimientos que se demanda a un profesional de RRHH (ver gráfico 14).

VI.3 Ejemplos

Más de cuatro de cada cinco de las Asociaciones que respondieron a la encuesta ofrecen cursos de formación. A continuación se presentan algunos ejemplos de las estructuras y contenidos de estos cursos.

VI.3.1 Cursos de formación en Portugal (APG)

La Associação Portuguesa dos Gestores e Técnicos dos Recursos Humanos (APG) ofrece cursos de formación especializados

destinados tanto a formadores como a profesionales de RRHH en general, a los que pueden asistir tanto miembros como personas que no lo son. Esta Asociación no reconoce los cursos que ofrecen u organizan otras instituciones. Alrededor de 200 personas participan en los cursos de formación de la APG cada año, y las principales áreas que cubren estos cursos son legislación laboral, gestión del cambio y gestión estratégica.

La formación de formadores se ofrece en distintos niveles profesionales:

(264 horas de formación con 13 formadores)

- 1 Identificación y análisis de necesidades de formación
- 2 Curso básico para formadores
- 3 Estrategia dinámica de formación y desarrollo
- 4 Estudio de caso para los formadores
- 5 Multimedia en la formación
- 6 Herramientas para los formadores: nuevos programas
- 7 Curso básico interactivo para los formadores con experiencia

Los profesionales de RRHH también reciben una formación general:

(298 horas con 17 formadores)

- 1 Evaluación del desempeño de los RRHH
- 2 Powerpoint para las presentaciones
- 3 Planificación eficaz de los RRHH
- 4 Reclutamiento y selección
- 5 Habilidades básicas para la realización de entrevistas
- 6 Empleo temporal

- 7 Formación externa
- 8 Habilidades de comunicación
- 9 Inglés para la gestión de RRHH
- 10 Economía para RRHH
- 11 Marketing para RRHH
- 12 Trabajo en equipo y desempeño
- 13 Habilidades de asertividad
- 14 Habilidades administrativas y de gestión de RRHH
- 15 Gestión de la formación de RRHH
- 16 Evaluación de puestos de trabajo

La APG organiza también de forma periódica una serie de seminarios y conferencias, entre los que se encuentra un seminario sobre legislación laboral que se celebra en siete lugares diferentes de Portugal. Además, se celebran cuatro congresos anuales temáticos: el Congreso Anual de Formadores, el Congreso Anual sobre Remuneración y Compensación, el Congreso sobre Asuntos Públicos Administrativos, y el Congreso Nacional de la APG; y dos congresos internacionales, uno en Lisboa y otro en Brasil.

VI.3.2 Hong Kong Institute of Human Resource Management (IHRM)

Este es un ejemplo de una asociación que gestiona una serie de programas formativos homologados que requieren la asistencia para obtener el certificado. Los programas están diseñados para los profesionales que trabajan en distintos niveles de la organización:

Programas formativos de nivel básico:

- 1 Habilidades básicas en GRH (10 módulos, cada uno de una duración de dos sesiones de medio día).

- 2 Principios de la GRH en la República Popular de China (7 módulos de 3 horas cada uno).

Programas formativos de nivel intermedio:

- 1 Gestión de la supervisión (4 módulos de 4 horas cada uno).
- 2 Formación de formadores (8 módulos de medio día de duración cada uno).
- 3 Reclutamiento y selección (5 módulos de 2 horas).
- 4 Legislación laboral en materia de RRHH (8 módulos de medio día).

Programas formativos de nivel avanzado:

- 1 Gestión de la formación avanzada (6 módulos de 4 horas).

Esta asociación también ofrece oportunidades de formación continua en forma de seminarios y talleres de trabajo sobre temas específicos.

VI.3.3 Human Resources Institute of New Zealand (HRINZ)

La Asociación de Dirección de Personal de Nueva Zelanda ofrece formación tanto a miembros como a no miembros. A escala nacional, gestiona todos los cursos y no reconoce formalmente los cursos que ofrecen otras instituciones. Alrededor de 250 personas participan cada año en los cursos de esta asociación, que organiza actividades de tres días de duración todos los meses.

Las áreas de formación que cubre en la actualidad son:

- Principios de los RRHH
- La inversión en RRHH
- Entrevistas estructuradas de empleo
- Formación, entrenamiento y tutorías a partir de un proyecto
- Gestión estratégica de RRHH

El HRINZ también organiza anualmente un congreso nacional sobre RRHH.

Existen ramas locales que también ofrecen formación en Nueva Zelanda, como por ejemplo la de Auckland, que organiza actividades de desarrollo profesional que incluyen talleres de trabajo para los profesionales de RRHH de nivel inicial, y seminarios y oportunidades de trabajo en red para los profesionales de nivel intermedio y alto nivel.

Los talleres de trabajo para los profesionales de RRHH principiantes incluyen:

- Introducción a la recompensa y el reconocimiento
- Entrevistas estructuradas, basadas en la competencia
- Análisis de puestos de trabajo
- Introducción a la legislación laboral
- Evaluación y *benchmarking* en RRHH
- Análisis de necesidades formativas
- Principios para la elaboración de un perfil de competencias
- Gestión del desempeño

Para los profesionales de nivel intermedio se organizan trimestralmente seminarios y sesiones de trabajo en red para debatir asuntos de actualidad; varios meses antes de estos encuentros se realiza una tormenta de ideas sobre esos temas. Los profesio-

nales de alto nivel también pueden asistir a seminarios y sesiones de trabajo, aunque sólo con invitaciones, para debatir asuntos de RRHH de interés estratégico. La rama local de la Asociación está elaborando en la actualidad un programa de tutorías para poner en conexión a los profesionales que se están iniciando con los de alto nivel, quienes pueden ofrecer orientación y apoyo a aquellas personas que quieren desarrollar su carrera profesional en el campo de los RRHH.

VI.3.4 Programas de formación en Singapur (SHRI)

El Singapur Human Resources Institute (SHRI) ofrece una serie de programas formativos con objetivos académicos y prácticos. Una innovación reciente que ha puesto en marcha esta institución es el programa denominado "Bases de la Gestión y la Práctica de Recursos Humanos en Pymes". Como su título indica, este programa se centra en los elementos claves de la GRH en pequeñas y medianas organizaciones, y está dividido en tres módulos de ocho horas cada uno. La oferta formativa de esta organización incluye además una amplia gama de talleres de trabajo sobre temas específicos, como los siguientes:

- Análisis y evaluación de puestos de trabajo
- Gestión del desempeño
- Análisis de necesidades formativas
- Reclutamiento de mano de obra extranjera
- Habilidades de redacción para los profesionales de RRHH

Los cursos que tienen un carácter más académico se certifican a su finalización. Estos son algunos de los diplomas que se pueden obtener: Diploma en Gestión de la Compensación y los Beneficios, Diploma en Psicología Aplicada, y Diploma en Gestión de las Personas. También es posible obtener una cualificación académica de nivel superior, como el título en GRH y Relaciones Laborales y los Masters en GRH. Para obtener estas cualificaciones es obligatorio asistir a las clases, realizar trabajos y proyectos, y aprobar los exámenes.

VI.3.5 Asociación Húngara de Dirección de Recursos Humanos (OHE)

La Asociación Húngara de Dirección de Recursos Humanos es un ejemplo de asociación pequeña cuyos miembros son

fundamentalmente organizaciones. Alrededor de 200 personas asisten cada año a los cursos de formación de esta asociación. Los cursos que se ofrecen son fundamentalmente sobre reclutamiento y selección, legislación laboral y formación y desarrollo. Además de los programas formativos sobre temas específicos, la OHE gestiona también una Academia de Recursos Humanos con programas de estudio de una duración de tres semestres.

Muchos de los programas que gestiona la asociación empezaron siendo cursos que demandaron empresas determinadas; con el tiempo estos cursos se han desarrollado y se han convertido en programas abiertos que han permitido la asistencia a muchas empresas que de otra forma no habrían podido gestionarlos internamente.

VII. EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN

VII.1 Introducción

En el desarrollo y la formación de los profesionales de la gestión de personal, la evaluación y certificación del aprendizaje juegan un papel importante para el reconocimiento de la experiencia profesional, las habilidades y el conocimiento de los individuos. La certificación puede utilizarse para acceder a una asociación y puede demostrar que un individuo mantiene unos estándares y un compromiso para estar al corriente de los nuevos desarrollos en el campo de los RRHH. Constituye además una manifestación visual de que se ha alcanzado un estatus profesional y, como tal, es una herramienta útil para el desarrollo de la carrera profesional.

Es importante que el sistema de certificaciones que se diseñe permita al individuo demostrar que sus conocimientos, habilidades y experiencia en el desempeño de una función general o especializada de la gestión y/o el desarrollo de los RRHH, son suficientes para cumplir los criterios que determinan la competencia profesional. De esta manera se puede demostrar que se tiene la

experiencia profesional y/o que se ha aprobado un examen escrito exhaustivo para cumplir con los requisitos pre-establecidos.

VII.2 Mecanismos

Como ocurre con la formación y desarrollo, la mayoría de las Asociaciones organizan sus propios programas de estudio certificados o reconocen los que gestionan otras instituciones. Estos cursos son distintos a los programas formativos que también ofrecen, dado que están estructurados en módulos y existe un proceso de evaluación que puede finalizar en la concesión de un certificado.

Los mecanismos de evaluación varían desde los prácticos hasta los más teóricos. Por ejemplo, las habilidades se pueden medir a través de la evaluación de la cartera de competencias, para ello se nombra a un evaluador que juzga el trabajo de una persona. Un mecanismo alternativo, y cuyo uso está mucho más extendido, es la realización de un examen escrito para evaluar los conocimientos, este examen puede consistir en un test o en preguntas

a desarrollar. Estos cursos se evalúan siguiendo estándares nacionales o internos de la asociación (Wiley 1999).

VII.3 Ejemplos

En este apartado se presentan tres ejemplos de sistemas de certificación ya consolidados, cada uno de los cuales se ha diseñado siguiendo un mecanismo diferente.

VII.3.1 Human Resource Certification Institute (HRCI) – EE UU

En EE UU, el organismo de certificación de RRHH (Human Resource Certification Institute – HRCI) no coincide con la Asociación de Dirección de RRHH (la Society for Human Resource Management – SHRM). Esto significa que el HRCI gestiona un programa propio, que no está acreditado por ninguna otra entidad, y que no acredita ningún programa que haga uso del conjunto de conocimientos definido por él. Tampoco existe un sistema para ser miembros, ni ofrece formación: se limita a evaluar y certificar el conocimiento de los profesionales de RRHH. Este sistema de certificación lleva en funcionamiento desde 1976.

La SHRM ofrece, desde 1988 y de forma complementaria al trabajo del HRCI, programas de estudio de preparación para la certificación. Estos cursos se imparten siguiendo diferentes métodos, principalmente a tiempo parcial o dentro de la empresa.

El sistema de certificación está diseñado para aquellas personas que trabajan

actualmente en el campo de los RRHH. Existen dos titulaciones posibles: "Profesional en RRHH" y "Profesional Superior en RRHH". Para conseguir la certificación hay que demostrar que se tiene experiencia en RRHH (dos años como mínimo en un puesto en el que el 51% del tiempo se ha dedicado a RRHH) y hay que aprobar un examen escrito. En este examen se evalúan, en el caso del nivel Profesional, los aspectos técnicos y operativos de RRHH, y, en el caso del Profesional Superior, los aspectos estratégicos y políticos. No es un requisito previo poseer una titulación universitaria. Los exámenes propiamente dichos consisten en un test de 250 preguntas a contestar en cuatro horas. Para obtener el certificado los candidatos han de aceptar el Código Ético de la SHRM y el Modelo de Excelencia Profesional del HRCI. Después de un año de haber conseguido la certificación, una persona se puede volver a certificar, aunque no es obligatorio, y lo puede hacer bien presentando pruebas de haber recibido una educación y experiencia continua o volviendo a realizar el examen.

Cada año, unas 7.500 personas siguen los cursos de preparación para la certificación, y un 50% aproximadamente la consiguen. En la actualidad, unas 33.000 personas tienen la certificación del HRCI, de las cuales 17.000 son miembro de la SHRM.

VII.3.2 Human Resources Professionals Association of Ontario (HRPAO) – Canadá

La HRPAO es una asociación regional de profesionales de RRHH y desde 1990 es el organismo legalmente autorizado para

otorgar y administrar en Ontario el título de "Profesional de Recursos Humanos Certificado" (CHRP).

Para recibir este título hay que aprobar un examen y demostrar que se tiene experiencia profesional. El primer paso que hay que dar es seguir un programa académico a través del cual se consigue el Certificado en Gestión de Recursos Humanos. Una vez obtenido este certificado, y siempre que el individuo tenga la experiencia profesional requerida y esté apoyado por alguien que ya posea el título de CHRP, ese individuo puede bien presentarse al examen (*Comprehensive Provincial Examination*) o someterse a un proceso de evaluación por parte de un profesional si esta opción sigue disponible. Los exámenes son preguntas a desarrollar y se centran en la aplicación del conocimiento. Además, los candidatos deben aceptar y cumplir los códigos de comportamiento de la HRPAO. Una vez conseguido el certificado, este mantiene su validez siempre que se siga siendo miembro de la Asociación.

Los cursos de preparación para el examen se imparten en instituciones acreditadas pueden ser presenciales o no, a tiempo parcial o a tiempo completo. Los estudiantes deben realizar cuatro asignaturas obligatorias en el primer nivel, y cuatro especialidades en el segundo. Estas son:

Nivel I: asignaturas obligatorias

- Gestión de Recursos Humanos
- Comportamiento en una Organización
- Finanzas y Contabilidad

- Economía laboral

Nivel II: asignaturas especializadas

- Compensación
- Formación y Desarrollo
- Relaciones laborales
- Salud y Seguridad laboral
- Planificación de Recursos Humanos
- Sistemas de Investigación e Información sobre Recursos Humanos
- Asignatura optativa

VII.3.3 Institute of Personnel and Development (IPD) – Reino Unido

En el Reino Unido, el IPD es la asociación profesional y al mismo tiempo el organismo de certificación, y está acreditado por el National Council for Vocational Qualifications (Consejo nacional de cualificaciones profesionales) y por la Open University (Universidad a distancia). El IPD tiene sus propios estándares profesionales que se han desarrollado con la aportación de múltiples agentes afectados, y que se han contrastado con los estándares nacionales del Reino Unido. Los programas de estudio certificados que ofrece el IPD llevan en funcionamiento 30 años.

La certificación se obtiene aprobando un examen y/o demostrando experiencia. Estas son las distintas vías por las que se puede conseguir la certificación del IPD:

- Educación Profesional
- Existen centros homologados que ofrecen una variedad de cursos que permiten una formación y evaluación flexibles, ésta

puede ser a través de un examen tradicional o a través de la realización de un trabajo o un informe sobre gestión.

- Evaluación de competencias según los estándares nacionales

Un individuo puede obtener al mismo tiempo una Cualificación Profesional Nacional y la certificación del IPD. En este caso un evaluador cualificado evalúa la experiencia profesional del individuo a través del análisis de su curriculum.

- Evaluación profesional según los estándares del IPD

Al igual que en el caso anterior, en éste un centro homologado evalúa el curriculum que recoge la experiencia profesional del individuo.

- Evaluación de la formación previa certificada

Las cualificaciones profesionales o académicas importantes obtenidas con anterioridad se evalúan en función de los estándares del IPD para conseguir la certificación.

Estos centros que ofrecen formación y evaluación pueden ser bien centros homologados que gestionan sus propios programas internamente y los evalúan, o centros que preparan a los estudiantes que luego son examinados por el IPD a escala

nacional. Estos cursos tienen diferentes modalidades, siendo la opción a tiempo parcial la más elegida. Cada año, unas 12.000 personas aprueban los programas de estudio certificados; y en la actualidad aproximadamente 76.000 personas tienen la certificación, aunque más de 95.000 bien ya están certificadas o se están preparando para ello. El porcentaje medio de aprobados suele ser el 55%. Para poder presentarse a los exámenes del IPD hay que ser miembro del mismo; además, hay que aceptar que se van a cumplir sus estándares de conducta profesional.

Cada una de las vías descritas anteriormente lleva a un nivel de certificación diferente, que se corresponde con una categoría diferente de miembro:

- Certificado de RRHH – Miembro asociado
- Certificado de Formación – Miembro asociado
- Cualificación Profesional – Miembro autorizado (tras completar parte del programa), Miembro titulado (tras completar todo el programa).

Para ir aumentando de categoría no es un requisito volver a certificarse, pero sí demostrar un Desarrollo Profesional Continuo.

VIII CONCLUSIONES

VIII.1 Limitaciones del proyecto

El objetivo inicial del Proyecto sobre Competencias y Estándares Profesionales de Recursos Humanos era elaborar una definición mundial de lo que es y lo que hace un profesional de gestión de personal, en términos de un conjunto global de competencias clave. Este informe ha dado un paso importante hacia el logro de ese objetivo, al analizar el conjunto de prácticas y de actividades que se llevan a cabo en diferentes Asociaciones de Dirección de Personal de todo el mundo y al examinar la bibliografía existente sobre esta cuestión.

Uno de los ejercicios clave que se han realizado en el marco del proyecto ha sido el análisis de la perspectiva individual de cada uno de los países participantes, en términos de prácticas organizativas, educación y formación, y sistemas legislativos y sociales. Ninguno de estos aspectos es estático, sobre todo en el entorno empresarial, lo que hace necesario, cuando se lleva a cabo un proyecto de este tipo, analizar no sólo el contexto históri-

co sino también cómo se producen los cambios. En nuestro caso, esta información se ha obtenido tanto de la literatura existente como de la encuesta realizada. Los resultados de este informe deben analizarse teniendo en cuenta la diversidad que existe dentro de cada país así como entre los países, debido a los efectos diferenciales del tamaño y la naturaleza de las organizaciones en las que trabajan las personas.

VIII.2 El estatus de la gestión de RRHH y sus competencias

La consideración de la gestión de personal como una profesión es un tema trascendental para este proyecto, dado que implica el establecimiento de un conjunto de Estándares Profesionales. Sin embargo, el análisis del estado actual de la gestión de personal en el mundo pone de manifiesto que aún no existe un consenso sobre este punto. Hoy en día, hay pocos datos que permitan definir qué cualificación formal en gestión de personal se requiere para que una persona sea considerada como un profesional de RRHH.

No obstante, sí está claro, como lo demuestran los resultados del análisis bibliográfico realizado, que hay un conjunto de conocimientos sobre gestión de personal, y que los elementos de este conjunto de conocimientos que se demandan a los individuos varían según la función de los puestos de trabajo. Estas variaciones influyen también en la contribución de la gestión de personal a la organización en su conjunto. Es evidente, por otro lado, que la definición de un modelo de competencias en el campo de la gestión de personal es una piedra clave para el desarrollo de la gestión de los recursos humanos, a pesar de las dificultades inherentes que supone establecer este tipo de marco. Las competencias que se requieren para la gestión de RRHH constituyen uno de los factores clave que permiten a una organización crear una ventaja competitiva propia, sostenible y única.

VIII.3 Las Asociaciones de Dirección de Personal y sus actividades

La información obtenida a través de los cuestionarios corrobora muchas de las ideas y planteamientos observados en el análisis bibliográfico, y ofrece interesantes datos para el análisis de las actividades que desarrollan las asociaciones de dirección de personal de todo el mundo. Estas asociaciones son, evidentemente, muy variadas, por ejemplo en cuanto al tamaño, aunque tienen muchas características comunes. Por lo general, sus miembros suelen ser tanto individuos como organizaciones, a los que se requiere el cumplimiento de una serie de condiciones mínimas de acceso, reguladas por la categoría

de miembro, en términos de conocimientos, estatus, ubicación, etc. En la mayoría de los países hay más de una asociación de dirección de personal y todas ellas cubren intereses similares si no idénticos; esto hace que sea crucial una coordinación nacional de las actividades con el fin de mejorar la credibilidad de la gestión de los recursos humanos.

En cuanto al nivel educativo de los miembros individuales de las asociaciones, la mayoría tiene una titulación, y lo más frecuente es que sea en estudios empresariales. Esto es un dato positivo si se piensa que la función de RRHH necesita adquirir un carácter más empresarial. En este sentido, la situación ha mejorado y parece que va a continuar mejorando, al incrementarse la presión sobre las personas que trabajan en el campo de los RRHH para que adquieran una titulación universitaria y una cualificación en gestión de personal. Ante esta situación, las Asociaciones de Dirección de Personal están ofreciendo programas formales de estudio a distintos niveles, y sobre todo cursos de formación tanto a sus miembros como a las personas que no lo son. Estos cursos están diseñados de forma flexible, aunque también existen cursos tradicionales a tiempo completo, que permiten, quizás, el acceso de un mayor número de personas. Muchas de las asociaciones llevan ya varios años gestionando estos cursos, y otras tienen la intención de ofrecerlos en un futuro próximo. Además de estos programas de estudio, algunas asociaciones otorgan también certificados de competencia y requieren un desarrollo profesional continuo a las personas que adquieren dicho certificado.

La elaboración de líneas directrices para la puesta en marcha de las actividades de gestión de personal es una práctica común en todas las asociaciones de dirección de personal analizadas, y abarca todo el conjunto de dichas actividades. Las líneas directrices más comunes son aquellas relacionadas con el reclutamiento y la selección de personal, la normativa en materia de empleo, la seguridad y la salud, y las relaciones laborales. Sin embargo, el papel que jugaba tradicionalmente la gestión de personal, que tenía que ver con el asesoramiento y el bienestar, está regulado por un número limitado de líneas directrices. La elaboración de un código de conducta es una práctica extendida casi al mismo nivel, lo cual es un indicador claro del deseo de desarrollar estándares profesionales de RRHH.

En cuanto a las actividades de los distintos niveles de profesionales de gestión de personal que existen en el mundo, el análisis de los cuestionarios nos aporta una imagen relativamente clara que coincide con la que se obtiene del análisis bibliográfico. Las actividades técnicas son responsabilidad, principalmente, de los profesionales/especialistas, mientras que los aspectos estratégicos de la gestión son competencia de los profesionales de nivel superior. Estos resultados indican que, si se quiere enfocar la gestión de personal más hacia actividades estratégicas, los esfuerzos deben centrarse en desarrollar las funciones de los profesionales de nivel intermedio. Las encuestas realizadas ponen de relieve que prácticamente todas las actividades se han incluido en el ámbito de la función de personal, lo que puede

sorprender tras los resultados del análisis bibliográfico, que mostraban una tendencia a traspasar las actividades funcionales de gestión de personal a los gestores de línea.

VIII.4 El conjunto de conocimientos clave de RRHH

Con el desarrollo de un Marco Global de habilidades y conocimientos en el campo de los RRHH se pretende crear una serie de líneas directrices para la definición de estándares profesionales mundiales, que sean de utilidad para las nuevas asociaciones que quieran desarrollar estándares de RRHH en su país. Asimismo, estos estándares pueden ser útiles para aquellas asociaciones que ya tienen los suyos propios para compararlos con los de otros países y, en último término, pueden además facilitar el reconocimiento mutuo de estándares entre países.

Un marco de conocimientos y habilidades es útil para las asociaciones por varios motivos; por ejemplo, para definir los criterios de admisión de nuevos miembros, para desarrollar el contenido de los programas formativos, y para establecer estándares de desempeño dentro de la profesión. Sin embargo, como ya se ha mencionado, cualquier marco que se defina debe tener en cuenta el contexto en el que se vaya a aplicar, ya que el conjunto de conocimientos y habilidades más adecuado para un profesional de RRHH variará enormemente dependiendo del país/sector/organización en el que trabaje y del papel o función concreta que desarrolle.

Esto implica la necesidad de estudiar la forma en que se manifiestan los principios de la GRH en cada país, incluyendo la forma de percibir la motivación, el aprendizaje, el trabajo en equipo, la cultura, la teoría de la gestión y la gestión del cambio. Implica además la necesidad de analizar el contexto de la organización: tamaño, propietario, cultura, uso de la tecnología, ubicación, mercados y oportunidades de subcontratación. En cuanto al sector/industria, es necesario investigar la estabilidad, las expectativas de los accionistas, proveedores y clientes y todo estándar o regulación nacional o regional. Por último, en cuanto al contexto nacional, es importante estudiar el efecto que la riqueza económica, los sistemas judiciales y normativos, el mercado de trabajo, la influencia gubernamental, la ética, la formalización del trabajo, la calidad de vida, y las relaciones gestor/subordinado tienen sobre el trabajo que debe realizar el profesional de RRHH. Además de todo ello, las habilidades y conocimientos que se demandan a un profesional de RRHH dependen también, en parte, de la función que éste desempeñe, que puede ser general, especializada o estratégica, así como del nivel en el que trabaje, ya sea administrativo, profesional, gestión intermedia o gestión ejecutiva.

Una vez analizado el contexto, existe una amplia gama de elementos disponibles con los que elaborar el conjunto de habilidades y conocimientos que se requiere para llevar a cabo la función de gestión de RRHH; estos elementos pueden dividirse en competencias personales, organizativas, de gestión y funcionales. Las compe-

tencias personales incluyen elementos de comunicación, toma de decisiones, resolución de problemas, espíritu empresarial, credibilidad, profesionalidad, liderazgo, gestión de las relaciones y adaptabilidad. Las competencias organizativas comprenden el conocimiento del entorno, tanto externo como interno, de la organización y del sector o industria en su conjunto, la capacidad para evaluar el impacto de este entorno en términos organizativos y una sensibilización con respecto al papel que juega el departamento de RRHH dentro de la organización. Las competencias relacionadas con la gestión incluyen la gestión de uno mismo, de otras personas, de los recursos, de las operaciones, de la información y del cambio.

Las competencias funcionales son quizás las más conocidas, y entre ellas están la planificación o previsión de personal, la gestión y desarrollo del desempeño, las relaciones laborales y con los empleados, la compensación y los beneficios, la salud, seguridad y bienestar, la información y gestión de los sistemas, y el diseño y desarrollo organizativo.

VIII.5 La formación y el desarrollo de especialistas en RRHH

Hoy en día, existen en el mundo múltiples métodos de formación, de evaluación y de certificación en el campo de los RRHH. Esto responde al hecho de que los profesionales de este campo tienen diferentes estilos de aprendizaje, distintas preferencias en cuanto al momento y lugar para llevar a cabo actividades de desarrollo, y diferentes niveles de experiencia profesio-

nal y de cualificación educativa formal. Mientras que unos profesionales están iniciando su carrera profesional, otros han alcanzado la cima, por lo que evidentemente necesitan formación y desarrollo adecuados a su experiencia. Asimismo, también existen diferencias entre los países en cuanto a los sistemas educativos, los medios disponibles para los formadores, y los valores que acompañan a la formación y al desarrollo de profesionales.

Como resultado de esta diversidad de factores de demanda y de oferta, los profesionales tienen a su disposición múltiples opciones para recibir una formación u obtener una cualificación reconocida. La formación se puede basar en el desarrollo de conocimientos o de habilidades, o de una combinación de ambos. Los programas formales pueden desarrollarse a través de talleres de trabajo, seminarios y cursos impartidos en clase, a distancia o dentro de la empresa. La elección de una u otra de estas opciones suele depender del nivel de competencias, variando la cantidad de tiempo que se dedica al estudio en solitario y al trabajo en grupo. Estos actos formativos forman parte, a menudo, de un proceso de desarrollo profesional continuo, y la gama de actividades que cubren en el mundo es muy amplia.

La certificación del aprendizaje también tiene un papel fundamental en la profesionalidad de la gestión de RRHH, y, de nuevo, existen diferentes vías por las que se puede alcanzar. Las asociaciones de la WFPMA pueden otorgar certificaciones o acreditar a otras instituciones para que lo hagan. El sistema de evaluación puede

diseñarse de forma que evalúe habilidades, conocimientos, o ambos aspectos de las competencias, y la evaluación puede realizarse mediante un examen escrito o a través de un evaluador acreditado que valora la experiencia profesional.

VIII.6 Implicaciones

Los resultados del presente estudio tienen una serie de implicaciones para la función de gestión de personal, especialmente para la definición de estrategias que contribuyan a hacer frente con éxito a los retos que plantea el entorno emergente. Esta estrategia se puede definir a escala individual, funcional, organizativa y nacional, y este estudio ha demostrado que también puede beneficiarse de una aportación internacional. Las similitudes identificadas entre los países involucrados en el estudio, con respecto a las actividades y los estándares de los profesionales de personal, superan con creces las diferencias, lo que muestra que los países tienen la oportunidad de aprender mutuamente.

En este informe se han sugerido algunas ideas prácticas sobre el contenido de los estándares profesionales y sobre cómo estos podrían convertirse en conjuntos de habilidades y conocimientos para el desarrollo de los profesionales de la gestión de personal. Ahora las asociaciones tienen la oportunidad de compartir sus experiencias y hacer uso de los ejemplos aportados por otras. En términos generales, los puntos comunes entre las actividades y estándares de los profesionales de gestión de personal de los distintos países analizados superan las diferencias.

Con la información recopilada en este estudio se puede ahora definir un modelo global de competencias para la gestión de personal, haciendo uso una vez más de las experiencias de las diferentes asociaciones de dirección de personal que existen en el mundo. Una vez que se ha comenzado a identificar cuáles son los retos que depara el futuro, se pueden definir las competencias y comportamientos que se van a requerir.

Para ello será necesario investigar con más detalle cuáles son las competencias específicas que se requieren para llevar a cabo la función de RRHH en los niveles de apoyo, administrativo y superior. Una vez que se haya abordado esta cuestión, el objetivo final del proyecto se hará realidad, y se podrán presentar los estándares de forma que sirvan de apoyo a las nuevas asociaciones profesionales que deseen desarrollar la profesionalidad en el campo

de los RRHH en su país. Además, esto contribuirá al logro de las aplicaciones claves del proyecto:

- Reconocimiento mutuo de las cualificaciones, mejorando así la flexibilidad para el personal y los profesionales de desarrollo que deseen vivir y trabajar en otro país.
- Aumento de los estándares de profesionalidad, ya que aquellos países donde los estándares de RRHH y desarrollo están en un estado menos avanzado podrían adoptar los estándares identificados por la Federación Mundial.

Existe una necesidad evidente de seguir investigando en este campo, partiendo del trabajo ya realizado, y de clarificar más detalladamente los resultados de esta fase del Proyecto sobre Competencias y Estándares Profesionales de Recursos Humanos.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ackerman, K-F, S. G. Echevarria, J. Mihalik, y S. Tyson. 1995. The education and development of human resource managers in four European countries: from specialist to general manager. *EIASM Conference*.

Adler, N. J. 1997. *International Dimensions of Organizational Behavior*. 3ª ed. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.

Bell, D. et al. 1999. *Mapping the employment occupations*. Reino Unido: ENTO.

Brewster, C., y A. Hegewisch, Director. 1994. *Policy and Practice in European Human Resource Management*. Londres: Routledge.

Brockbank, W. 1997. HR's future on the way to a presence. *Human Resource Management* 36, n° 1: 65-69.

Csoka, L. S., y B. Hackett. 1998. *Transforming the HR function for global business success*. *EE UU*: The Conference Board, William M. Mercer.

Francesco, A. M. y B. A. Gold. 1998. *International Organisational Behaviour: Text, Readings, Cases and Skills*. Londres: Prentice Hall.

Gibb, S. 1994. *A big step forward or a giant leap back? An evaluation of the personnel standards lead body (PSLB) model of personnel management*. Occasional paper n° 6 ed. Department of HRM, University of Strathclyde.

Gooderham, P. N., O. Nordhaug y K. Ringdal. 1999. Institutional and rational determinants of organizational practices: Human Resource Management in European firms. *Administrative Science Quarterly* 44: 507-531.

- Heneman, H. G., C. A. Metzler, Th. R. Jr Roosevelt, y Th. J. Donohue. 1998. Future challenges & opportunities for the HR profession. *HRMagazine* 43, n° 3: 68-75.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and Organizations, Software of the mind*. Londres: McGraw-Hill.
- Holmes, L. 1992. Taking the lead on professional standards. *Personnel Management* 24, n° 11: 36(4).
- Iyengar, S. S. y M. R. Lepper. 1999. Rethinking the value of choice: a cultural perspective on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology* 76, n° 3: 349-366.
- Kochanski, J. T. 1996. Introduction to special issue on human resource competencies. *Human Resource Management* 35, n° 1: págs. 3-6.
- Laabs, J. J. 1996. Must-have global HR competencies: know-how for a successful international HR career. *Personnel Journal* 1, n° 1: 13.
- Lawson, T. E., y V. Limbrick. 1996. Critical competencies and developmental experiences for top HR executives. *Human Resource Management* 35, no. 1: 67(19).
- Losey, M. R. 1997. The future HR professional: competency buttressed by advocacy. *Human Resource Management* 36, n° 1: 147-50.
- Moy, J. 1991. Human resource development practitioner roles and competencies: an analysis of recent research. *Asia Pacific HRM* 29, n° 4: 7-23.
- Mueller, F. 1994. Societal effect, organizational effect and globalization. *Organization Studies* 15, n° 3: 407-428.
- Pajo, K. y J. Cleland. 1997. *Professionalism in Personnel. The 1997 Survey of the HR Profession*. Massey University, New Zealand.
- Personnel Management Association of the Philippines. 1998. *HR Competencies: the total picture*, Filipinas.
- Porter, M. E. 1998. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review* 76, n° 6: 77-90
- Purcell, J. 1995. *Corporate strategy and its link with human resource management strategy*, in *Human resource management: a critical text*, publicado por J. Storey, Routledge, Londres.

Schoonover, S. C. 1998. *Human resource competencies for the year 2000*. EE UU: SHRM Foundation.

Schuler, R. S. y C. H. Huber. 1993. *Personnel and Human Resource Management*, 5ª ed., West Publishing Company, Minneapolis/St. Paul.

Schuler, R. S. y N. Rogovsky. 1998. Understanding compensation practices variations across firms: the impact of national culture. *Journal of International Business Studies* 29, n° 1: 159-77.

Sorge, A. 1991. Strategic fit and societal effect: interpreting cross-national comparisons of technology, organization and human resources. *Organization Studies* 12, n° 2: 161-190.

Sparrow, P. R. y J-M Hiltrop. 1997. Redefining the field of European Human Resource Management: a battle between national mindsets and forces of business transition? *Human Resource Management* 36, n° 2: 201-219.

Teagarden, M. B. y M. A. Von Glinow. 1997. Human Resource Management in cross-cultural contexts: emic practices versus etic philosophies. *Management International Review* 37, n° 1: 7-20.

Trompenaars, F. 1998. *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in global business*. 2ª ed. Burr Ridge, IL: Irwin Professional Publishing.

Tyson, S. y A. Fell. 1986. *Evaluating the personnel function*. Hutchinson.

Tyson, S. y L. Wikander. 1994. The education and training of human resource managers in Europe. *Policy and Practice in European Human Resource Management*. Publicado por C. Brewster y A. Hegewisch, 36-50. Londres: Routledge.

Ulrich, D. y R. W. Eichinger. 1998. Delivering HR with an attitude. *HRMagazine*.

Ulrich, D., W. Brockbank, A. K. Yeung, y D. G. Lake. 1995. Human resource competencies: and empirical assessment. *Human Resource Management* 34, n° 4: 473(23).

Walker, J. W. 1988. How large should the HR staff be? *Personnel* 65, n° 10: 36.

Wiley, C. 1999. A comparative analysis of certification in human resource management. *International Journal of Human Resource Management* 10, n° 4: 737-62.

Yeung, A. K., P. Woolcock, y J. Sullivan. 1996. Identifying and developing HR competencies for the future: keys to sustaining the transformation of HR functions. *Human Resource Planning* 19, n° 4: 48-58.

Yeung, A. K. 1996. Competencies for HR professionals: an interview with Richard E. Boyatzis. *Human Resource Management* 35, n° 1: 119(13).

ANEXOS

Nota sobre el anexo 1:

Los porcentajes que se dan en el resumen son aquellos de todos los casos válidos.
Las medias que se aportan son la mediana de todos los valores recogidos.

Anexo 1. Cuestionario a las Asociaciones de Dirección de Personal

SECCIÓN I. NATURALEZA DE LA ASOCIACIÓN

1. ¿Quién puede ser miembro de la asociación?

Solo personas individuales	23%
Solo organizaciones	9%
Personas y organizaciones	64%
Otros (especificar)	4%

2a. En el caso de que las personas individuales puedan ser miembros, ¿está limitado su acceso por los siguientes factores?

	<u>Sí</u>
Sector económico	0%
Si la respuesta es sí:	
Sólo trabajadores del sector público	0%
Sólo trabajadores del sector privado	0%
Educación	18%
Experiencia laboral	39%
Idioma/región	6%
País	20%
Otros (especificar)	18%

2b. En el caso de que las organizaciones puedan ser miembro, ¿está limitado su acceso por los siguientes factores?

	<u>Sí</u>
Sector económico	0%
Si la respuesta es sí:	
Sólo organizaciones del sector público	0%
Sólo organizaciones del sector privado	0%
Tamaño de la organización	0%
Región	7%
Sólo organizaciones nacionales	14%
Otros (especificar)	18%

3. ¿Existen distintas categorías de miembro en su Asociación?

<u>Sí</u>	<u>No</u>
73%	27%

4a. ¿Cuántas categorías de miembro existen?

5 categorías

4b. ¿Qué criterios se utilizan para diferenciar estas categorías?

1. Individuo / organización	58%
2. Nivel educativo	13%
3. Experiencia laboral	10%
4. Estándares adquiridos	6%
5. Antigüedad en el campo de los RRHH	6%
7. Tamaño de la organización	2%
6. Cuotas pagadas	2%
8. Ubicación	2%

5. ¿Cuántos miembros tiene su asociación? (En caso de no conocer la cifra exacta indique una aproximada).

A. Total:	2.274 personas
B. Total:	274 organizaciones

6. ¿Cuántos empleados asalariados, aproximadamente, trabajan en su asociación?

Total: 9 A tiempo completo: 7 A tiempo parcial: 2

7a. ¿Es la suya la única asociación de dirección de personal que existe en su país?

<u>Sí</u>	<u>No</u>
41%	59%

7b. Si la respuesta es negativa, ¿qué áreas cubren las otras asociaciones?

	<u>Sí</u>
Gestión de personal en general	27%
Gestión de personal de forma específica (sin incluir la formación y el desarrollo)	9%
Formación y desarrollo de forma específica	36%
Remuneración, compensación y beneficios	18%
Relaciones con los empleados, relaciones laborales, legislación laboral	23%
Otros (especificar)	14%

SECCIÓN II: EDUCACIÓN Y FORMACIÓN**EDUCACIÓN****1. En su asociación, cuál es el porcentaje aproximado de miembros individuales que poseen:**

A. Título universitario	85 %
B. Sólo estudios secundarios	18 %

2a. Basándose en las estadísticas sobre los miembros de su asociación, enumere las tres titulaciones universitarias mayoritarias que poseen los profesionales de la gestión de personal en su país:

Empresariales	51%
Economía	7%
Psicología	15%
Humanidades/Arte/Idiomas	5%
Derecho	12%
Otras	10%

2b. En su asociación, ¿cuál es el porcentaje aproximado de miembros individuales con una titulación universitaria en las disciplinas que acaba de enumerar?

El 100 % de los miembros poseen una titulación en alguna de las disciplinas mencionadas.

3. ¿Existen más profesionales de gestión de personal con una titulación universitaria ahora que hace diez años?

<u>Sí</u>	<u>No</u>	<u>No sabe</u>
96%	4%	0%

4. En su opinión, ¿qué grado de importancia tiene en su país que un profesional de gestión de personal posea una titulación universitaria?

Muy importante	73%
Bastante importante	27%
Nada importante	0%

5. En su opinión, ¿qué grado de importancia tiene en su país que un profesional de gestión de personal haya realizado un curso de gestión de personal?

Muy importante	77%
Bastante importante	23%
Nada importante	0%

CURSOS HOMOLOGADOS DE GESTIÓN DE PERSONAL

6. ¿Ofrece su asociación cursos homologados de gestión de personal?

<u>Sí</u>	<u>No</u>
57%	43%

7. ¿Reconoce su asociación los cursos de gestión de personal homologados que ofrecen otras instituciones?

<u>Sí</u>	<u>No</u>
55%	45%

Si ha contestado No a las preguntas 6 y 7, pase a la pregunta 20a.

8. ¿Cuánto tiempo llevan organizando este curso homologado?

20 años

9. ¿Distinguen estos cursos diferentes niveles de competencia?

Sí
55%

No
45%

10a. Si la respuesta es afirmativa, ¿cuál es el tiempo total aproximado (incluyendo las horas de estudio y las de clase) necesario para completar un curso homologado en cada uno de los siguientes niveles?

- A. Nivel básico: 114 horas
- B. Nivel avanzado: 216 horas

10b. Si la respuesta es negativa, ¿cuál es el tiempo total aproximado (incluyendo las horas de estudio y las de clase) necesario para completar un curso homologado?

292 horas

11a. ¿Existen distintas modalidades de estudio para realizar estos cursos?

Sí
70%

No
30%

11b. ¿Qué porcentaje de estudiantes siguen estos cursos?

- | | |
|----------------------|-----|
| A. A tiempo completo | 70% |
| B. A tiempo parcial | 50% |
| C. A distancia | 12% |
| D. En la empresa | 6% |
| E. Otros | 14% |

12. ¿Cuántas personas aproximadamente aprueban este curso cada año?

175 personas

13. ¿Cuántas personas aproximadamente poseen hoy en día el certificado del curso?

4.200 personas

14. De aquellas personas que siguen el curso a través de su asociación, ¿qué porcentaje aproximado se presenta a un examen formal/escrito?

100%

15. ¿Otorga su asociación certificados por demostrar que se tienen competencias en el campo de la gestión de personal (sin necesidad de tener que aprobar un examen)?

Sí
54%

No
46%

16. ¿Requiere su asociación a los individuos que renueven la certificación?

Sí
8%

No
92%

17. ¿Requiere su asociación a los individuos un desarrollo profesional continuo?

Sí
54%

No
46%

18. ¿Cuántos miembros al año, aproximadamente, obtienen el certificado en gestión profesional de personal de su asociación?

200 miembros

19. ¿Cuántos miembros en total, aproximadamente, tienen en la actualidad el certificado de su asociación?

600 miembros

CURSOS DE FORMACIÓN EN GESTIÓN DE PERSONAL

20a. ¿Ofrece su asociación cursos que no formen parte de un programa formal de estudios?

Sí
81%

No
19%

20b. Si la respuesta es afirmativa ¿a quién se ofrecen dichos cursos?

A. Sólo a miembros	0%
B. Sólo a no miembros	0%
C. A miembros y no miembros	100%

21. ¿Autoriza su asociación a otras instituciones para que ofrezcan cursos de formación?

<u>Sí</u>	<u>No</u>
6%	94%

22. ¿Reconoce su asociación los cursos que ofrecen otras instituciones?

<u>Sí</u>	<u>No</u>
59%	41%

23. ¿Cuántas personas participan aproximadamente cada año en los cursos y programas de formación y desarrollo que ofrece su asociación?

550 personas

24. ¿Ofrece, autoriza o reconoce su asociación cursos de formación en las siguientes áreas?

	<u>Sí</u>
A. Reclutamiento y selección	94%
B. Retención/promoción/evaluación	82%
C. Salario y beneficios	82%
D. Salud y seguridad laboral	73%
E. Relaciones laborales	77%
F. Comunicación con los empleados	75%
G. Legislación laboral	81%
H. Disciplina y quejas	57%
I. Igualdad de oportunidades	53%
J. Medio ambiente	36%
K. Formación y desarrollo	90%
L. Gestión internacional de personal	60%
M. Gestión del cambio	89%
N. Gestión estratégica	88%
O. Asesoramiento/bienestar	60%
P. Informática/Tecnologías de la Información	43%

25. De la siguiente lista, ¿podría identificar las tres áreas principales en las que su asociación ofrece cursos? (Por favor, indique un máximo de tres).

A. Reclutamiento y selección	32%
B. Retención/promoción/evaluación	5%
C. Salario y beneficios	32%
D. Salud y seguridad laboral	9%
E. Relaciones laborales	27%
F. Comunicación con los empleados	0%
G. Legislación laboral	41%
H. Disciplina y quejas	9%
I. Igualdad de oportunidades	0%
J. Medio ambiente	0%
K. Formación y desarrollo	41%
L. Gestión internacional de personal	5%
M. Gestión del cambio	27%
N. Gestión estratégica	23%
O. Asesoramiento/bienestar	0%
P. Informática/Tecnologías de la información	0%

SECCIÓN III: HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS

1a. ¿Define o publica su asociación líneas directrices sobre las habilidades y conocimientos que las actividades y responsabilidades de gestión de personal demandan?

<u>Sí</u>	<u>No</u>
53%	47%

1b. Si la respuesta es afirmativa, ¿qué áreas cubren dichas líneas directrices?

A. Reclutamiento y selección	80%
B. Retención/promoción/evaluación	40%
C. Salario y beneficios	50%
D. Salud y seguridad laboral	40%
E. Relaciones laborales	70%
F. Comunicación con los empleados	40%
G. Legislación laboral	70%
H. Disciplina y quejas	60%
I. Igualdad de oportunidades	40%
J. Medio ambiente	10%
K. Formación y desarrollo	50%

L. Gestión internacional de personal	30%
M. Gestión del cambio	40%
N. Gestión estratégica	50%
O. Asesoramiento/bienestar	20%
P. Informática/Tecnologías de la Información	20%
Q. Otros (especificar)	0%

2. ¿Publica su asociación líneas directrices formales sobre un código de conducta dirigido a los profesionales de la gestión de RRHH?

<u>Sí</u>	<u>No</u>
77%	23%

3. ¿Existe algún tipo de penalización para los miembros por el incumplimiento de alguna de estas líneas directrices publicadas?

<u>Sí</u>	<u>No</u>	<u>No es aplicable</u>
27%	46%	27%

4. En esta pregunta, distinguimos tres niveles de profesionales de gestión de recursos humanos:

1. Apoyo/Administrativo
2. Profesional/Especialista
3. Gestión estratégica/de alto nivel

Basándose en estos tres niveles, ¿de cuáles de las siguientes actividades son responsables los profesionales de la gestión de personal en su país?

A. Reclutamiento, retención, promoción y finalización

	<u>Apoyo</u> <u>/Admin.</u>	<u>Prof.</u> <u>/Especia</u>	<u>Alto</u> <u>nivel</u>	<u>No</u> <u>aplicable</u>
A. Administrar las actividades de reclutamiento	68%	50%	18%	0%
B. Entrevistar/seleccionar nuevos empleados	23%	86%	41%	5%
C. Autorizar los presupuestos de reclutamiento/nivel de plantilla	14%	36%	77%	5%
D. Ejecutar los procedimientos para la finalización de contratos	18%	64%	41%	5%
E. Elaborar una estrategia corporativa de contratación	5%	23%	73%	5%
F. Administrar los sistemas de promoción	36%	50%	41%	0%
G. Implantar un programa de incorporación de nuevos empleados	27%	77%	14%	0%

B. Evaluación del desempeño, remuneración y desarrollo

	<u>Apoyo /Admin.</u>	<u>Prof. /Especia</u>	<u>Alto nivel</u>	<u>No aplicable</u>
A. Administrar los sistemas de remuneración y beneficios	55%	55%	23%	0%
B. Determinar los niveles de remuneración y beneficios	5%	55%	73%	0%
C. Desarrollar estrategias corporativas de remuneración	5%	36%	68%	9%
D. Evaluar el desempeño	23%	73%	46%	5%
E. Decidir sobre las actividades y métodos de formación	9%	68%	64%	5%
F. Implantar programas de igualdad de oportunidades	18%	46%	46%	23%
G. Impartir formación	36%	77%	27%	0%
H. Desarrollar estrategias de formación de los trabajadores	5%	36%	77%	5%
I. Administrar los sistemas de evaluación de puestos de trabajo	41%	68%	32%	0%

C. Comunicación con los empleados y entorno laboral

	<u>Apoyo /Admin.</u>	<u>Prof. /Especia</u>	<u>Alto nivel</u>	<u>No aplicable</u>
A. Desarrollar una política de comunicación interna	5%	32%	82%	5%
B. Apoyar el bienestar de empleados individuales	41%	68%	14%	0%
C. Controlar la implantación de las políticas de salud y seguridad laboral	27%	59%	32%	9%
D. Negociar con los representantes de personal	9%	55%	59%	5%
E. Gestionar los casos de quejas y disciplina	23%	55%	46%	5%
F. Desarrollar una estrategia para las relaciones con los empleados	5%	27%	86%	0%
G. Evaluar la función de gestión de personal	5%	27%	64%	9%
H. Desarrollar sistemas de información sobre gestión de personal	5%	77%	36%	14%
I. Gestionar los programas de cambio cultural	9%	46%	68%	0%
J. Asesorar sobre legislación laboral a otras funciones	9%	73%	46%	0%

SECCIÓN IV: DATOS PERSONALES

1. ¿Es usted el/la directora/a de su asociación?

Sí
63%

No
37%

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la asociación?

6 años

3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el campo de la gestión de recursos humanos?

21 años

4. ¿Tiene una titulación superior?

Sí
89%

No
11%

Si la tiene, ¿en qué disciplina la obtuvo? (indique sólo la principal)

A. Empresariales	23%
B. Economía	18%
C. Ciencias sociales o del comportamiento	32%
D. Humanidades/Arte/Idiomas	0%
E. Derecho	5%
F. Ingeniería	5%
G. Ciencias naturales	0%
H. Otras	14%

Anexo 2. Países que han participado en la encuesta

PAÍS	Cuestionarios enviados a las asociaciones de dirección de personal	Cuestionarios recibidos de las asociaciones de dirección de personal	Cuestionarios académicos enviados	Cuestionarios académicos recibidos
Argentina	2	1		
Australia	1		1	1
Austria	1		3	1
Bangladesh	1			
Bélgica	1		3	
Bolivia	1			
Brasil	1	2		1
Bulgaria	1		1	1
Canadá	1	1	1	
Chile	1			
Colombia	1			
Chipre			1	
República Checa	1		1	1
Dinamarca	1	1	4	
República Dominicana	3			
Ecuador	1			
Finlandia	1		2	
Francia	2		2	1
Alemania	2	1	3	
Grecia	1		1	1
Hong Kong	2	1		1
Hungría	1	1	2	
India	1	1		1
Indonesia	1			
Italia	1		1	
Japón	1	1	1	1
Jordania			1	

PAÍS	Cuestionarios enviados a las asociaciones de dirección de personal	Cuestionarios recibidos de las asociaciones de dirección de personal	Cuestionarios académicos enviados	Cuestionarios académicos recibidos
Malasia	1	1		1
México	4	1		
Holanda	1	1	3	1
Nueva Zelanda	1	1	1	2
Noruega	1	1	2	
Panamá	1			
Papua Nueva Guinea	1			
Paraguay	1			
Perú	1			
Filipinas	2		1	
Polonia	1		1	
Portugal	2	1	2	1
República Eslovaca	1			
Eslovenia	1			
Sudáfrica	1	1	1	1
España	2	1	2	1
Sri Lanka	1			
Suecia	1	1	3	
Suiza	1			
Taiwan	1			
Tailandia	1	1		1
Turquía	1			
Reino Unido	1	1	3	1
Estados Unidos	6	1		1
Uruguay	2			
Venezuela	2	1	1	3
Número total de cuestionarios	70	23	48	23
Número total de países	51	22	27	20

Anexo 3. Cuestionarios académicos

3a. Respuestas en lengua inglesa

PAÍS	Código	Número de textos clave citados en lengua inglesa (máx. 3 por cuestionario)
Australia	AU	3
Austria	AT	0
Brasil	BR	0
Bulgaria	BG	0
República Checa	CZ	0
Francia	FR	0
Grecia	GR	1
Hong Kong	HK	3
India	IN	3
Japón	JP	1
Malasia	MY	3 (10 títulos en 3 grupos de textos)
Holanda	NL	1
Nueva Zelanda (x2)	NZ	6
Portugal	PT	0
Sudáfrica	ZA	3
España	ES	llegible
Tailandia	TH	3
Reino Unido	UK	3
Estados Unidos	US	19 (usados sólo los 3 primeros)
Venezuela (x3)	VE	6

De las referencias bibliográficas recibidas, se puede hacer un análisis de los títulos de las publicaciones sobre gestión de personal que incluyen las siguientes palabras:

	Personal		GRH		Estrategia		Relaciones laborales		Legislación		Otros	
	IN	3	ZA	3	VE	1	IN	1	MY	1	VE	2
	UK	2	NZ	5	US	1	MY	1			JP	1
	GR	1	VE	3	AU	1	VE	1				
			US	3	TH	1	HK	1				
			MY	1								
			NL	1								
			AU	3								
			TH	3								
			UK	2								
			IN	1								
			HK	2								
Total		6		27		4		4		1		3
Porcentaje		13%		60%		9%		9%		2%		7%

3b. Referencias bibliográficas en lengua inglesa

Aminuddin. 1999. *An A-Z of Malaysian Employment Law*. McGraw Hill. Referencia de Malasia.

Anthony et al. 1999. *Human Resource Management: a strategic approach*. Dryden Press. Referencia de EE UU.

Antony. 1997. *Strategic Human Resource Management*. Harcourt Brace College. Referencia de Tailandia.

Armstrong. 1997. *A Handbook of Personnel Management Practice*. Kogan Page. Referencia de Irlanda.

Ayadurai. 1998. *Industrial Relations in Malaysia*. Malaysian law journal. Referencia de Malasia.

Bernardin. 1993. *Human Resource Management*. McGraw Hill. Referencia de Tailandia.

Boxall. 1995. *The challenge of human resource management*. Longman Paul. Referencia de Nueva Zelanda.

- Carrell et al. 1998. *Human Resource Management in South Africa*. Prentice Hall. Referencia de Sudáfrica.
- Chaudhuri. 1998. *Personnel Management for Executives* Himalaya Publishing. Referencia de la India.
- Davar. 1998. *Personnel Management and Industrial Relations*. Vikas Publishing. Referencia de Venezuela.
- De Cenzo et al. 1996. *Human Resource Management*. John Wiley. Referencia de Sudáfrica, Tailandia y EE UU.
- Dissler. 1997. *Human Resource Management*. Prentice Hall. Referencia de Nueva Zelanda.
- Gómez-Mejía et al. 1998 (2ª edición). *Managing Human Resources* Prentice Hall. Referencia de EE UU y Sudáfrica..
- Gunnigle et al. 1997. *HRM in Irish Organisations*. Oak Tree Press. Referencia de Irlanda.
- Gunnigle et al. 1997. *Personnel and Human Resource Management in Ireland*. Gill & MacMillan. Referencia de Irlanda.
- Hilltrop et al. 1995. *Negotiations among cultures* Prentice Hall. Referencia de Venezuela.
- How. 1995. *HRM practices* TIMES. Referencia de Malasia.
- Johnson et al. 2000. *Managing HRM in New Zealand Organisations* McGraw Hill. Referencia de Nueva Zelanda.
- Kramar et al. 1997. *Human Resource Management in Australia*. Addison Wesley Longman. Referencia de Australia.
- Milkovich et al. 1997. *A Diagnostic Approach to Human Resource*. Capítulo sobre Gestión. Referencia de Venezuela.
- Nankervis et al. 1997. *Strategic Human Resource Management*. Nelson. Referencia de Malasia.
- O'Neill et al. 1999. *Australian Human Resource Management*. Woodslane. Referencia de Malasia.

Pfeffer. 1994. *Competitive Advantage through People*. HBS Press. Referencia de Venezuela.

Rudman. 1994 (2ª edición). *Human Resources Management in New Zealand*. Longman Paul. Referencia de Nueva Zelanda.

Ruyssveldt. 1994. *International HRM*. Sage. Referencia de Holanda.

Stone. 1998. *Human Resource Management*. Jacavanda Wiley. Referencia de Nueva Zelanda.

Tyson et al. 1992. *The Essence of Organisational Behaviour*. Prentice Hall. Referencia de Japón.

Ulrich. 1997. *Human Resource Champions*. HRS Press. Referencia de Venezuela.

Venkata Ratnam et al. 1991. *Personnel Management and Human Resources*. Tata McGraw Hill. Referencia de Venezuela.

Walker. 1992. *Human Resource Strategy*. McGraw Hill. Referencia de Venezuela.

Yeung et al. 1995. *Developing Leadership Capabilities of Global Corporations*. HRM. Referencia de Venezuela.

Bannister, B J et al. 1998. *Managing Human Resources in Hong Kong*. Sweet & Maxwell Asia. Referencia de Hong Kong.

Nish, I et al. 1996. *Labour and Human Resources in East Asia*. Hong Kong University Press. Referencia de Hong Kong.

Ng, S H et al. 1997. *Current Issues of Workplace Relations and Management*. University of Hong Kong, Centre of Asian Studies. Referencia de Hong Kong.

3c. Respuestas en lengua no inglesa

PAÍS	Código	Número de textos clave citados en lengua no inglesa (máx. 3 por cuestionario)
Australia	AU	0
Austria	AT	3
Brasil	BR	0
Bulgaria	BG	3
República Checa	CZ	3
Francia	FR	3
Grecia	GR	2
India	IN	0
Japón	JP	2 (sin traducción para el análisis)
Malasia	MY	0
Holanda	NL	2
Nueva Zelanda	NZ	0
Portugal	PT	8 (utilizadas las tres primeras)
Sudáfrica	ZA	0
España	ES	1
Tailandia	TH	0
Reino Unido	UK	0
Estados Unidos	US	0
Venezuela	VE	3

De las referencias bibliográficas recibidas, se puede hacer un análisis de los títulos de las publicaciones sobre gestión de personal que incluyen las siguientes palabras:

	Personal		GRH		Estrategia		Relaciones laborales		Legislación		Otros	
	AT	3	VE	3		0		0		0	PT	1
	FR	1	PT	1								
	GR	1	FR	2								
	BG	1	GR	1								
	CZ	2	BG	2								
	NL	1	CZ	2								
			NL	1								
			ES	1								
Total		9		13		0		0		0		1
Porcentaje		39%		57%		0%		0%		0%		4%

3d. Referencias bibliográficas en lengua no inglesa

Canellopoulos, C. 1991. *Personnel management*. Griego: Universidad de Piraeus.

Da Camara, P. B., P. B. Guerra y J.V. Rodrigues. 1997. *Humanator*. Portugués: Publicacoes Dom Quixote.

Gómez, L. R., R. L. Cardy y D. Balkin. 1998. *Gestión de Recursos Humanos*. Español: Prentice Hall.

Granell, E. 1996 (2ª edición). *Recursos Humanos y competitividad en organizaciones Venezolanas*. Español.

Hentze. 1997. *Personalwirtschaftslehre*. Alemán: UTB.

Hristova, T. 1996. *Human resource management*. Búlgaro: Princeps.

Isao Akaoka. 1993. *Elegantona Roudou to Seikatu*. Japonés: Hourity Bunka Sha.

Kasper y Mayrhofer. 1996. *Personalmanagement, Führung, Organisation*. Alemán: Vebe-reuter.

Kazou Koike. 1995. *Shigoto No Keizaigaku*. Japonés: Touyou Keizai.

- Kluytman. 1995. *Personeelsmanagement*. Holandés: Kluwer.
- Koubek, J. 1996. *Personnel management in small businesses*. Checo: Grada.
- Koubek, J. 1998 (2ª edición). *Human resource managment. Principles of modern personnel management*. Checo: Management Press.
- Louart, P. 1993. *Gestion de ressources humaines*. Francés.
- Milkovich, G. T. y J. W. Boudneau. 1994. *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Español: Addison.
- Milkovich, G. T. y J. W. Boudreau. 1993. *Human resource management*. Checo: Grada.
- Moura, R. 1991. *Gestao e desenvolvimento socio-organizacional*. Portugués: CIDEDEC.
- Neuberger. 1998. *Personalwirtschaft*. Alemán: Enke.
- Nondoy, R. W. y R. M. Noe. 1997. *Gerencia de Recursos Humanos*. Español: Prentice Hall.
- Peretti. 1990. *Fonction personel et management de ressources humaine*. Francés.
- Rocha, J. A. O. 1997. *Gestao de recursos humanos*. Portugués: Editorial Presenca.
- Shopov, D. y M. Atanasova. 1995. *Personnel management*. Búlgaro: Jusautor.
- Van de Meeren. 1994. *Human Resource Management*. Holandés: Kluwer.
- Vatchkova, E. 1998. *Human resource management - European comparative researches*. Búlgaro: Stopanstvo.
- Weiss. 1988. *La fonction ressources humaines*. Francés.
- Xyrotiri-Koufidou. 1997. *Human resource management*. Griego: Anikoula.

Anexo 4. La encuesta CRANET

Los datos que se han utilizado en este informe sobre investigaciones llevadas a cabo por Cranfield están basados en encuestas realizados en 1991, 1992, 1995 y 1999 por la red CRANET. Esta es una red paneuropea integrada por 22 colegios empresariales de prestigio que colaboran para poner en marcha de forma conjunta programas de investigación y desarrollo, y programas educativos y formativos en el campo de la gestión de los recursos humanos en Europa. El Centre for European HRM (Centro para la GRH europea), perteneciente al Cranfield School of Management, actúa como coordinador, y como tal analiza y coordina los resultados de las encuestas realizadas en los países involucrados. De forma periódica se organizan reuniones de trabajo con el fin de asegurar que las encuestas reflejan plenamente los cambios continuos que se producen en Europa en la práctica diaria dentro de este campo. Las encuestas recogen información tanto de los propios profesionales de RRHH como de las funciones que realizan en sus organizaciones. Las personas encuestadas son los gestores de RRHH de más alto nivel de la organización. Los datos presentados en este informe proceden de los siguientes 22 países: Alemania, Reino Unido, Francia, Irlanda, Holanda, Bélgica, Italia, España, Portugal, Suiza, Austria, Noruega, Dinamarca, Suecia, Finlandia, Bulgaria, la República Checa, Hungría, Polonia, Chipre, Grecia y Turquía.

Anexo 5. Competencias en RRHH identificadas en la bibliografía

<p>ESTILO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Credibilidad personal • Complejidad y rapidez cognitiva • Asertividad • Eficacia en relaciones interpersonales • Gestión de uno mismo • Orientación a las relaciones • Aprendizaje continuo • Tolerancia al estrés/cambio/ambigüedad • Adaptación al cambio • Enfoque creativo/analítico/resolución de problemas • Incentivo empresarial • Adaptabilidad • Orientación a los resultados • Compromiso con un equipo 	<p>IMPLICACIÓN ORGANIZATIVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento empresarial y orientación/ conocimiento de mercado • Gestión del cambio/cultura • Agente del cambio • Liderazgo • Conciencia de organización • Capacidad de evaluar el impacto empresarial • Perspectiva empresarial estratégica – elaboración de estrategias empresariales • Planificación e implantación empresarial – vincular los RRHH a los procesos empresariales y de planificación organizativa • Diseño y gestión de procesos empresariales • Comunicación e influencia • Desarrollo de una organización de aprendizaje
<p>LIDERAZGO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitación/creación de relaciones – gestores/empleados/sindicatos • Gestión de proyectos • Gestión del talento • Facilitador de las relaciones en grupo • Gestión de la información • Respuesta a los agentes afectados • Fomento de la innovación • Planificación de acciones • Gestión de activos y control de costes • Gestión de la ampliación • Orientación hacia la calidad • Creación de valor en los consumidores • Desarrollo de la diversidad cultural y la sensibilidad entre culturas • Análisis del entorno • Autorización a gestores para la GRH 	<p>TÉCNICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento y práctica de la GRH tradicional – remuneración/compensación, relaciones laborales, formación y desarrollo, diseño/eficacia organizativa, contratación y retención, gestión del desempeño, comunicación, aprendizaje organizativo, salud y seguridad, sistemas de información, quejas y disciplina • Aplicación y explotación de tecnologías de la información • Tareas administrativas • Habilidades para la evaluación • Cumplimiento con la cantidad creciente de legislación compleja • Formación, consultoría y desarrollo de los demás • Contratación estratégica • Flexibilidad funcional • Establecimiento claro de objetivos • Responsabilidad en RRHH

