

**ANTONIO JOSÉ MADRID GARCÍA**

*Director de Formación y Desarrollo de la Escuela Europea de  
Negocios en Murcia*

**Extracto:**

**P**RESENTAMOS los resultados y las conclusiones extraídas de un estudio llevado a cabo entre los meses de septiembre de 2000 y febrero de 2001 donde se analizan las ofertas de empleo en el ámbito de Recursos Humanos aparecidas en los suplementos de empleo dominicales de *El País* y *ABC Nuevo Trabajo*. Con este análisis pretendemos que los futuros profesionales de este ámbito laboral sepan qué aspectos necesitan adquirir (competencias profesionales, formación, experiencia, etc) para acceder al mercado laboral o potenciar, en el caso de los profesionales en activo, con el fin de mejorar su nivel de empleabilidad y profesionalidad. Así, con estos planteamientos obtendremos datos objetivos con los cuales poder planificar la carrera laboral, así como el diseño de itinerarios profesionales para los trabajadores inmersos en el área de Recursos Humanos.

---

## Sumario:

---

Introducción.

I. Reclutamiento y selección de personal: ¿Internet vs. prensa escrita?

II. Procedimiento Metodológico.

III. Resultados.

1. Características descriptivas de las ofertas de trabajo.
2. Características del puesto de trabajo.
3. Funciones asociadas al puesto de trabajo en el ámbito de los Recursos Humanos.
4. Competencias profesionales asociadas al área de Recursos Humanos.

IV. Conclusiones.

1. Conclusiones relacionadas con las características descriptivas de las ofertas de trabajo.
2. Conclusiones relacionadas con las características del puesto de trabajo.
3. Conclusiones relacionadas con las funciones del profesional de Recursos Humanos.
4. Conclusiones relacionadas con las competencias profesionales del área de Recursos Humanos.

V. Propuestas de desarrollo y mejora para el profesional del área de Recursos Humanos.

Bibliografía.

Anexo I. Apepciones de los puestos de trabajo ofertados.

Anexo II. Definición de las competencias profesionales implicadas en el ámbito de los Recursos Humanos.

## INTRODUCCIÓN

Creo que nadie duda cuando afirmamos que la atención al desarrollo de las personas dentro de las organizaciones y empresas del mundo entero es algo más que imprescindible. Y no porque sea una moda, que en algunos momentos lo es, sino porque los que nos dedicamos a esto de los Recursos Humanos (RRHH) no caemos en el desánimo de dejar de innovar. Intentamos definir nuevos roles y responsabilidades para el responsable de RRHH, intentamos ligar las políticas de RRHH a la cuenta de explotación de nuestra empresa, intentamos que la correcta gestión de las personas en nuestra empresa provoque, unidos a otros factores, beneficios tangibles a los inversores, intentamos asimilar la figura del cliente interno a la del cliente externo atendiendo a sus necesidades desde el más alto nivel de exigencia, intentamos ligar las nuevas tecnologías y sus beneficios a la gestión de RRHH, intentamos hacer creíbles conceptos como competencias profesionales, talento, conocimiento, etc., a personas a las que solamente les interesan resultados directos y fácilmente mensurables (principalmente económicos), tratamos de impregnarnos de conceptos empresariales (cuenta de resultados, *budget*, *cash-flow*, amortización) que hasta hace algunos años no sabíamos ni que existían ni para qué servían. En fin, que desde que, a principios del Siglo XX, TAYLOR abordara sus estudios acerca de la Organización Científica del Trabajo y, sobre la mitad del mismo, los autores de la corriente humanista (MASLOW y MCGREGOR, entre otros) hicieran ver al mundo empresarial la importancia de la presencia y el desarrollo de este activo dentro de la empresa, hemos estado trabajando en aras de mejorar nuestras intervenciones y conservar nuestro puesto de trabajo; pero no, posiblemente, en cultivar el concepto de empleabilidad en el profesional de RRHH.

Precisamente, en este último aspecto es en donde queremos hacer más hincapié. Siempre hemos estado manejando conceptos como empleabilidad, desarrollo de competencias profesionales, formación, planificación de carreras, identificación del potencial, retención del talento y un largo etcétera, pero no precisamente para el profesional de RRHH (considerado éste como un trabajador más de la compañía), sino para el resto de colaboradores, compañeros y trabajadores de la empresa; porque, en definitiva, por esto se nos retribuía y éstas eran nuestras funciones. Quizás propiciado por lo que se denomina Nueva Economía (Internet, e-business, e-commerce, Nuevas Tecnologías ...) y la revolución en lo que a puestos de trabajo ha supuesto, sin olvidar la globalización de la economía y la internacionalización de los mercados, se han redefinido las relaciones laborales que hasta ahora se mantenían en las empresas. Este aspecto también ha afectado, como a cualquier profesional, a las personas que trabajan en las áreas afines a RRHH; por lo que, además de atender al desarrollo profesional de las personas de nuestras empresas, también debemos aprender a poner encima de nuestras mesas de trabajo las perspectivas de ocupación y de desarrollo profesional que existen en nuestras propias empresas como en otro tipo de empresas distintas a las actuales, en el caso de que así fuera necesario. Hasta ahora estos aspectos no habían afectado demasiado al profesional de RRHH,

y posiblemente en la actualidad no mucho todavía, ya que nos encontramos ante una ocupación a la que se le confiere mucha importancia a la experiencia profesional y a la magnitud y prestigio de la compañía en la cual nos encontramos en detrimento, muchas veces, del aspecto técnico y personal que conlleva la profesión. Sin duda alguna, veremos a lo largo de este trabajo que aspectos como los idiomas, la movilidad geográfica, el conocimiento de otras áreas de la empresa (aspectos económicos, de marketing, financieros...), etc., son aspectos que el profesional de RRHH tiene que manejar para aumentar la calidad y eficacia en su trabajo, así como para su desarrollo profesional.

## I. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL: ¿INTERNET VS. PRENSA ESCRITA?

Vivimos en un momento en el que la revolución tecnológica se está haciendo un hueco en nuestras vidas. Hablamos tanto de nuestra vida personal diaria como de nuestra forma de proceder en nuestro entorno de trabajo. Desde la telefonía móvil a los ordenadores personales, desde el comercio electrónico a Internet, desde la gestión del personal a la gestión del conocimiento. Todos estos factores también han calado hondo en la forma de proceder de los profesionales de RRHH. Incluso llegamos a hablar del e-RH, es decir, de la aplicación de la revolución tecnológica a la gestión de RRHH (captación y selección de personal en entornos empresariales de nuevas tecnologías, búsqueda en Internet, selecciones de personal virtuales...). Todo esto conlleva, sin duda alguna, una serie de ventajas y de inconvenientes para el propio profesional implicado en el desarrollo y dirección de personas. A continuación, y a modo de ejemplo, veremos las posibles ventajas e inconvenientes que puede llevar asociada la captación y reclutamiento de personal a través de la red, por ser éste, quizás, el aspecto que con mayor fuerza ha irrumpido en la gestión de RRHH como ejemplo de la introducción de las nuevas tecnologías en este ámbito:

### **Ventajas:**

- Mayor rapidez en los procesos de selección.
- Posibilidad de buscar candidatos las 24 horas del día durante todo el año.
- Mayor comodidad para el candidato al responder a la oferta de trabajo (*currículum* informatizado, rapidez de envío...).
- Posibilidad de recibir diariamente ofertas de empleo en nuestra dirección de correo electrónico.
- Reducción de los costes asociados al procesos de selección.
- Optimización de la base de datos de los *currícula* al estar informatizados.
- Publicación inmediata de la oferta.
- El candidato puede acceder a más de una oferta de empleo al estar su *currículum* en la red al mismo tiempo que saber en qué proceso de selección se encuentra.

- A través de Internet se puede obtener información del candidato a través de la Web de la empresa. Esto es muy útil para la *executive-search*.
- Carácter internacional de la oferta de trabajo.
- Imagen de modernidad y vanguardismo que otorga a la empresa.

#### **Inconvenientes:**

- Accesibilidad, todavía, reducida a Internet y a los ordenadores personales en el ámbito empresarial y en el hogar.
- Existencia, todavía, elevada de personas que no conocen Internet y la informática básica necesaria para manejarse en la Red («analfabetos informáticos»).
- Desigualdad social ante la accesibilidad a dichas ofertas de trabajo por no poder contar con los medios adecuados para ello (ordenador personal, conexión a Internet, etc.).
- Incertidumbre con respecto a la confidencialidad de los datos personales y profesionales de los historiales profesionales.
- Recomendable sólo para perfiles jóvenes al tener menos inconvenientes a la adaptación de las nuevas tecnologías y más eficaz con perfiles más cualificados y más novedosos. Prueba de esto cabe mencionar los resultados de un estudio realizado por un portal de empleo (Wideyes.es) en el que se indica que el 62% de los usuarios de este portal son varones, jóvenes (el 49% tiene entre 26 y 35 años) y con estudios superiores (40%) <sup>1</sup>.
- Los altos ejecutivos no se anuncian en la Red, sino que son las *headhunters* las que van en busca de ellos.

Hemos podido comprobar cómo cada medio de reclutamiento ofrece a la vez ventajas e inconvenientes al profesional de RRHH. Independientemente de los problemas de uno y otro medio, así como de las virtudes de los mismos, existe una pugna entre los propios medios de reclutamiento, es decir, prensa escrita y empresas de selección *on-line*. Desde esta premisa hemos podido comprobar diversos estudios donde se pone en entredicho tanto la efectividad de uno como de otro medio. Así, un estudio de la Asociación de Periódicos de EEUU <sup>2</sup> afirma que la prensa sigue siendo el medio preferido para buscar trabajo en ese país, a pesar del constante ascenso de las publicaciones y páginas de empleo en la Red. A pesar de que de que EEUU es el tercer país del mundo con más conexiones a la Red, tres cuartas partes de las personas que buscaron empleo durante 1999 se sirvieron de la prensa diaria y el 62% consultó las páginas dominicales de empleo. La misma tendencia se observa a la hora de cambiar de trabajo, ya que el 73% de los estadounidenses que quería buscar una

<sup>1</sup> Las Web de empleo atraen más a los hombres. *El País Negocios*. 03-12-2000.

<sup>2</sup> La costumbre es más fuerte que Internet. *ABC Nuevo Trabajo*. 02-07-2000.

nueva empresa en la que trabajar revisó la prensa diaria y el 59% lo hizo en las ediciones dominicales. A pesar de esta tendencia, Internet es importante en esta faceta porque el 40% de los que buscaban trabajo lo hicieron a través de este medio, al igual que 36% de los que querían cambiar de empleo. Un dato muy interesante resulta del hecho de que el 74% de los que buscaron trabajo en la Red lo hizo también en la prensa diaria y el 68% en las páginas dominicales.

Unido a lo anterior y según un estudio de Norman BROADBENT<sup>3</sup> la búsqueda de profesionales *on-line* no ha proporcionado hasta el momento grandes resultados, ya que de las compañías de la ECTA (European Competitive Telecommunications Association) sólo el 2% de las 85 empresas de telecomunicaciones entrevistadas considera que Internet sea el sistema más eficaz de selección de personal. El 65% de ellas cree que la búsqueda directa es el mejor canal de selección, mientras que el 35% apuesta por los anuncios en prensa.

Pero, a diferencia de los anteriores estudios existen otros que indican que esto de la selección va más por la línea virtual que por la «tradicional». Esto se desprende del segundo estudio que ha realizado *Capital Humano* con JOBPILOT sobre métodos de reclutamiento de trabajadores<sup>4</sup>. En el mismo se concluye que, mientras que en el año 1999 sólo el 10% de los responsables de RRHH emplearon mucho o bastante la Web de su empresa para reclutar trabajadores sin experiencia, en el año 2000 este dato ha aumentado hasta un 24% y en el caso de los trabajadores con experiencia el porcentaje era del 8,4%, situándose en el 2000 en el 21,5%.

De igual forma, el 31,5% de los encuestados ha utilizado este año mucho o bastante los portales de empleo para reclutar trabajadores sin experiencia en comparación con el año anterior que fue del 15,1% y del 29,1% para emplear a trabajadores con experiencia (frente al 12,6% de 1999). Como conclusión final este estudio viene a afirmar que sólo Internet incrementa su uso en el 2000 como medio para reclutar empleados, mientras que otros medios como el INEM, autocandidaturas, anuncios en prensa, empresas de trabajo temporal, bolsas de trabajo, escuelas de negocios, empresas de selección y *headhunting* tienden a estabilizarse o incluso a disminuir.

Sin duda alguna el profesional de RRHH no debería limitar la búsqueda de profesionales para su organización en uno de los dos medios (Internet vs. prensa escrita), entendidos éstos como independientes, ya que en base al perfil de trabajador que estemos buscando será más adecuado uno u otro medio. Del mismo modo, no debemos olvidar que existen multitud de fuentes de reclutamiento en las que podemos centrar nuestra «búsqueda»: bolsas de trabajo, programas de becas, escuelas de negocios, contactos, promociones internas, etc.

<sup>3</sup> «Internet... hasta cierto punto». *El País Negocios*. 23-07-2000.

<sup>4</sup> «El uso de Internet en los Recursos Humanos». [WWW.jobpilot.es](http://WWW.jobpilot.es) y *Capital Humano* n.º 137. Octubre 2000.

## II. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

A continuación, pasaremos a indicar el procedimiento que se ha seguido a la hora de abordar este estudio y las connotaciones surgidas de la propia metodología.

Para la realización del mismo nos centramos en la información que proporcionaron los periódicos *ABC Nuevo Trabajo* y *El País Negocios*. Por un lado, elegimos la prensa escrita para analizar las ofertas de trabajo y asegurarnos una mayor representatividad de las propias de la profesión, aunque Internet no deja de ser un medio a considerar en otra serie de estudios como éste. Del mismo modo, elegimos estos dos diarios por ser los de mayor difusión nacional y por representar fielmente a sus lectores. En este sentido, existen otros diarios de interés como pueden ser *El Mundo*, *Expansión*, etc., pero que en la mayoría de los casos quedan representadas las ofertas en los diarios que se contemplaron en el estudio. Por todo lo anterior, nos aventuramos a cifrar el índice de representatividad de las ofertas de empleo en el área de RRHH que ofrecen estos dos periódicos con respecto a los demás en el 90%. Es decir, casi la totalidad de las ofertas de trabajo que aparecen en la prensa escrita en el ámbito de los RRHH quedan representadas por medio de estos dos periódicos.

El procedimiento que se siguió fue repasar fielmente cada domingo las ofertas que aparecían en la sección de Empleo y Formación de estos diarios. Para ello, este análisis lo realizaban varios jueces o personas relacionadas con el ámbito de los RRHH, las cuales seleccionaban las ofertas que de forma objetiva se encontraban dentro del perfil del profesional de RRHH. Se consideraron ofertas incluidas en las áreas propias de los RRHH (prevención de riesgos laborales, administración y gestión de recursos humanos, consultoría, formadores, comerciales técnicos de productos y servicios de recursos humanos, etc.).

Una vez finalizada esta fase se procedía a categorizar las variables aparecidas en la oferta de empleo, por ejemplo: características de la empresa (sector, magnitud, lugar de ubicación...), características del perfil requerido, etc., en el programa estadístico que nos permitió analizar 243 de ofertas aparecidas en el período comprendido entre los meses de septiembre de 2000 y febrero de 2001. Para ello, se crearon cuatro bases de datos distintas, las cuales nos permitieron efectuar los análisis estadísticos basados en frecuencias y porcentajes de cada una de las variables categorizadas. En este sentido, cabe indicar que también se efectuaron análisis de carácter cualitativo, los cuales completaron la información aportada por los resultados estadísticos.

## III. RESULTADOS

Una vez comentado el procedimiento metodológico del estudio realizaremos un análisis pormenorizado acerca de los principales resultados obtenidos. Dedicaremos una atención especial a los resultados que más relevancia puedan tener para el objetivo último de este trabajo: la configuración de una propuesta de desarrollo y mejora para los profesionales (actuales y futuros) de los RRHH, acorde a las necesidades detectadas a través del análisis de las ofertas de empleo en esta área.

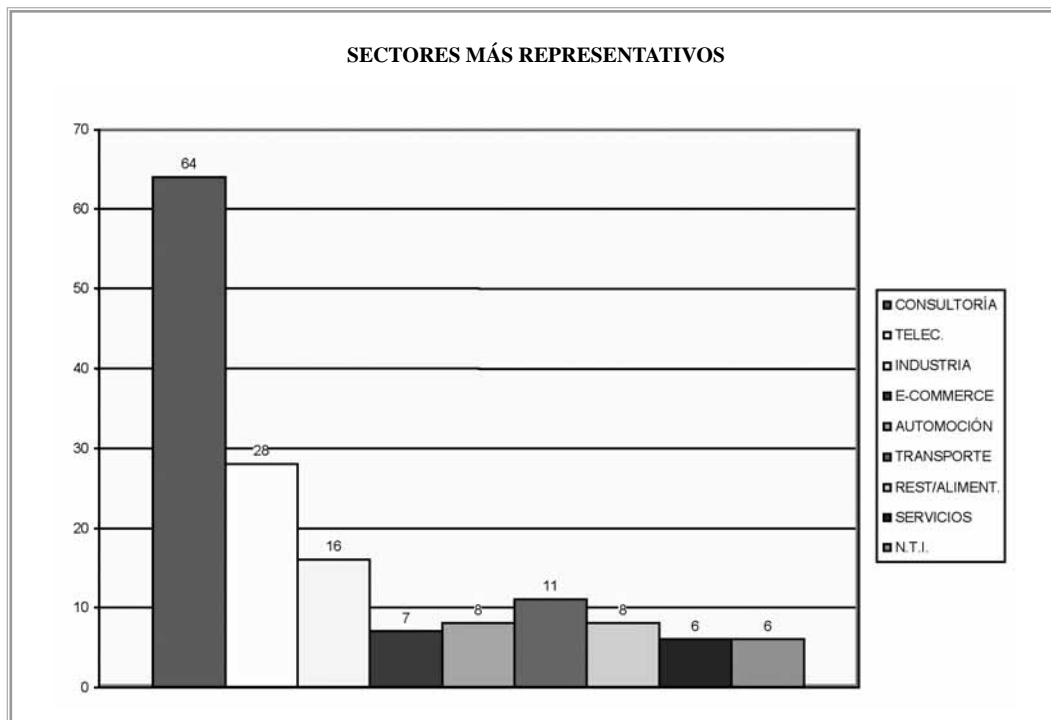
- Comenzaremos con la presentación de los resultados en los aspectos referidos a las **características descriptivas de las ofertas de trabajo**. De esta forma, comentaremos aspectos relacionados con el sector de actividad principal de la empresa, la ubicación geográfica de la misma, la dimensión o tamaño, el número de empleados de la compañía, la mención a la historia de la empresa (año de constitución, filosofía, misión...), la referencia a la facturación de la organización, cómo contactar con la empresa durante el proceso de selección, mención a la entidad que realiza el proceso de selección y el periódico en el que aparece la oferta de empleo. Todos estos aspectos son descriptivos de la realidad empresarial que demanda profesionales en esta área, así como de determinados aspectos relacionados con el proceso de selección.
- Posteriormente haremos referencia a las **características del puesto de trabajo**. Es decir, a aspectos relacionados con la denominación del puesto de trabajo, la dependencia funcional del puesto de trabajo dentro del organigrama de la compañía, la formación académica necesaria, las áreas de especialización formativa (académica) requeridas, la referencia a estudios de posgrado, la experiencia requerida por el puesto de trabajo, la retribución asociada al mismo, otros incentivos no dinerarios, la necesidad de los idiomas extranjeros y los conocimientos informáticos, así como la demanda de movilidad geográfica por parte del candidato.
- Seguidamente ofreceremos información acerca de las **funciones** que, en mayor medida, demandan las empresas para los profesionales de RRHH. En este caso, se codificaron las variables para su análisis en: formación, relaciones clientes/consultores, comunicación interna, selección de personal, relaciones laborales, administración de personal, planificación y organización del trabajo, creación de productos/servicios de consultoría, compensación y beneficios, procesos informáticos de RRHH, desarrollo de los recursos humanos de la compañía, contabilidad, participación en diferentes proyectos de consultoría y prevención de riesgos laborales.
- Para finalizar analizamos las variables relacionadas con las **competencias profesionales** (perfil personal) asociadas a los puestos de trabajo ofertados. En este sentido, categorizamos la variable en: trabajo en equipo, creatividad, innovación, dinamismo, orientación a la calidad, motivación por el logro, madurez, flexibilidad, iniciativa, capacidad para motivar (desarrollo de personas), habilidades comunicativas, rigurosidad/minuciosidad, habilidades sociales, orientación a resultados, capacidad negociadora, autonomía y liderazgo.

## 1. Características descriptivas de las ofertas de trabajo.

Entre los **sectores de actividad** más representados entre las ofertas de empleo estudiadas nos encontramos, tal y como se puede observar en la **figura 1**, con que los sectores que demandan más profesionales de RRHH son, precisamente, aquellos que gozan de una mayor bonanza económica; por lo que estos sectores tienen una mayor necesidad de profesionales en este ámbito, precisamente porque una atención a la dirección y gestión de RRHH contribuye a la generación de «beneficios» en diferentes ámbitos. En este sentido, los sectores más numerosos han sido: consultoría (26,38%), telecomunicaciones (11,52%), industria (6,58%), transporte (4,53%), automoción (3,29%), restauración/alimentación (3,29%), comercio electrónico (2,88%), servicios (2,47%) y Nuevas Tecnologías (2,47%).



Otros sectores analizados, pero mucho menos importantes (se presentan en orden decreciente de importancia) han sido: comunicación, hoteles, seguros, ETT, construcción, ocio, banca, químico, mutua, sanidad, abogacía/despacho, inmobiliaria, petróleo, electrónica, muebles, educación, belleza, público, comercio, turismo, ONG, editorial, asistencia técnica, funeraria, farmacia y textil.



**Figura 1**

En lo que respecta a la **distribución geográfica** de las ofertas de empleo nos encontramos (**figura 2**) con el hecho de que la mayor parte de la demanda de profesionales de RRHH se encuentra en Madrid (42,8%) y a nivel nacional (17,29%). Este último dato puede entrar en consonancia con el hecho de que la mayoría de las empresas demandantes son de tipo multinacional y con diversas sucursales en el territorio nacional, por lo que en estos casos el profesional de RRHH debe poseer la característica de movilidad geográfica. Del mismo modo, es interesante observar cómo un porcentaje significativo de las ofertas analizadas (25,9%) no indica explícitamente el lugar de ubicación del puesto de trabajo.

Otros lugares de ubicación menos importantes (se presentan en orden decreciente de importancia) han sido: Valladolid, Islas Canarias, Barcelona, Ávila, Zaragoza, Valencia, Galicia, Andalucía, León, Algeciras, Bilbao, Internacional, Zaragoza, Ibiza, Tenerife, Burgos, Guipúzcoa, Vizcaya, Algeciras, Santander, Aragón, Murcia, Guadalajara y Ciudad Real

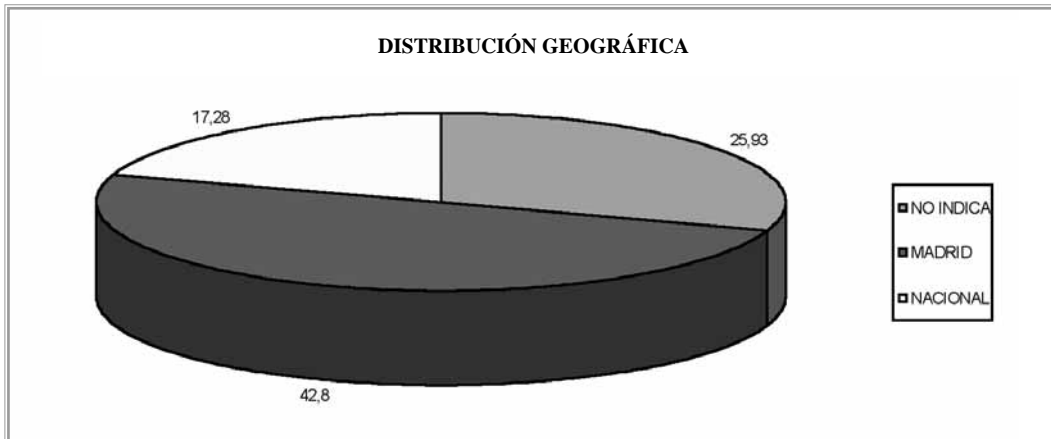


Figura 2

En cuanto a la **dimensión de la compañía** podemos observar en la **figura 3** que un porcentaje muy significativo (el 58,85%) tiene carácter multinacional, es decir, es una compañía o bien de carácter extranjero y/o que opera en mercados internacionales. Al tener esta dimensión es lógico que, primero, presenten una compleja estructura funcional y que, en segundo lugar, el número de empleados sea superior a la media de las empresas que operan en el mercado nacional, por lo que resulta justificado el hecho de la necesidad de personas en el área de RRHH. Siguiendo con el análisis de esta variable comprobamos cómo el 27,57% de las empresas que demandan profesionales en el ámbito de los RRHH tienen una dimensión de carácter nacional, mientras que el 19,58% de las ofertas de trabajo aparecidas en este intervalo de 6 meses no indica ningún dato relativo a la dimensión de la empresa.

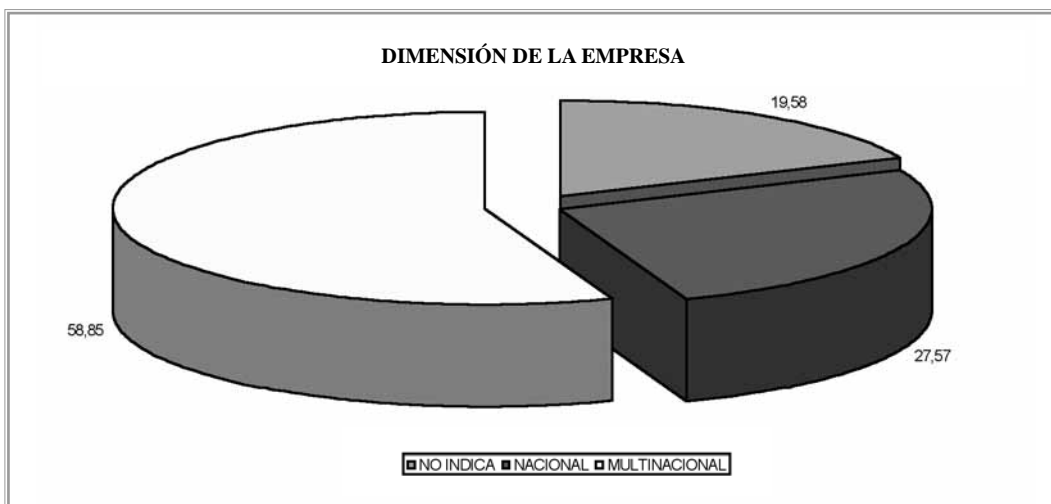


Figura 3

En lo que respecta al **número de empleados** de la empresa que demanda profesionales de RRHH, la gran mayoría (80,21%) no indica el número de trabajadores de la empresa. Entre las que sí lo indican nos encontramos con que el 12,37% de las empresas ofertantes tiene más de 3.000 empleados y el 1,67%, entre 750 y 1.000 trabajadores.

Referente a si en la oferta de empleo se mencionan datos referentes a la **historia** de la empresa (fecha de constitución, expansión, filosofía, valores organizacionales, etc.) y siguiendo la **figura 4** observamos como la gran mayoría de las ofertas (67%) no menciona nada en este sentido, frente a un 33% que sí hace mención a estos datos. Este aspecto es muy interesante, ya que el sentido principal del reclutamiento en prensa es hacer atractiva a la empresa que oferta el puesto de trabajo a través de la identificación con la propia organización.

Siguiendo con el planteamiento anterior analizamos si la oferta de empleo hacía referencia al volumen de **facturación** de la organización. Aspecto este que puede proporcionar mayor información al candidato y, de este modo, hacer más atractiva a la empresa y a la candidatura que oferta. En este sentido, la **figura 5** nos indica que el 93% de las ofertas no hacen referencia a esta información.

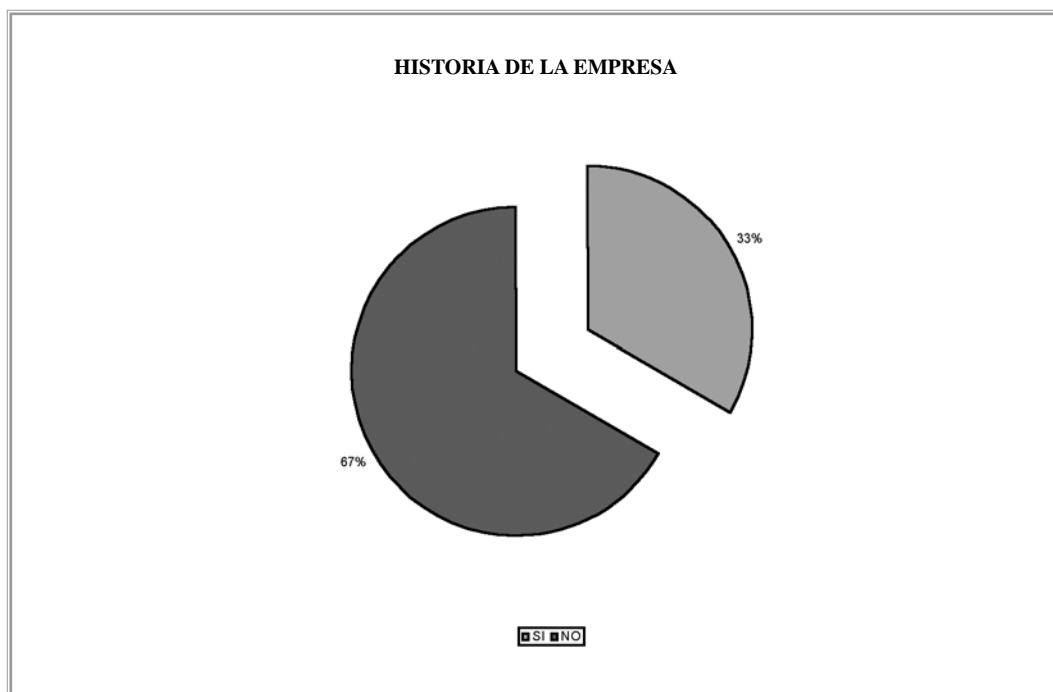
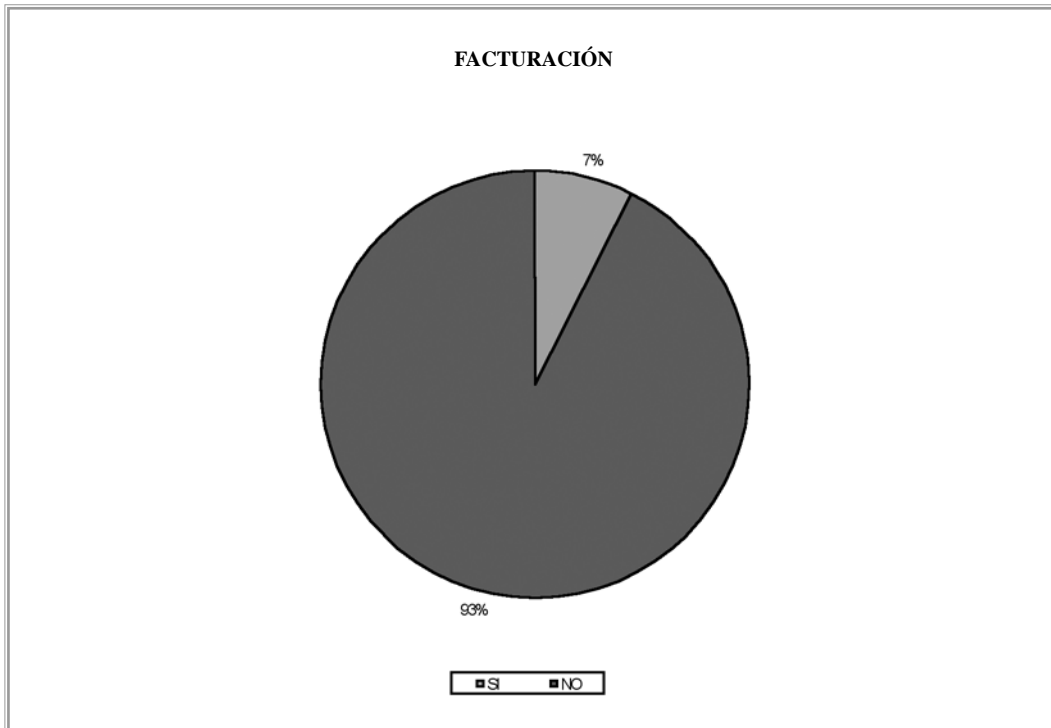


Figura 4

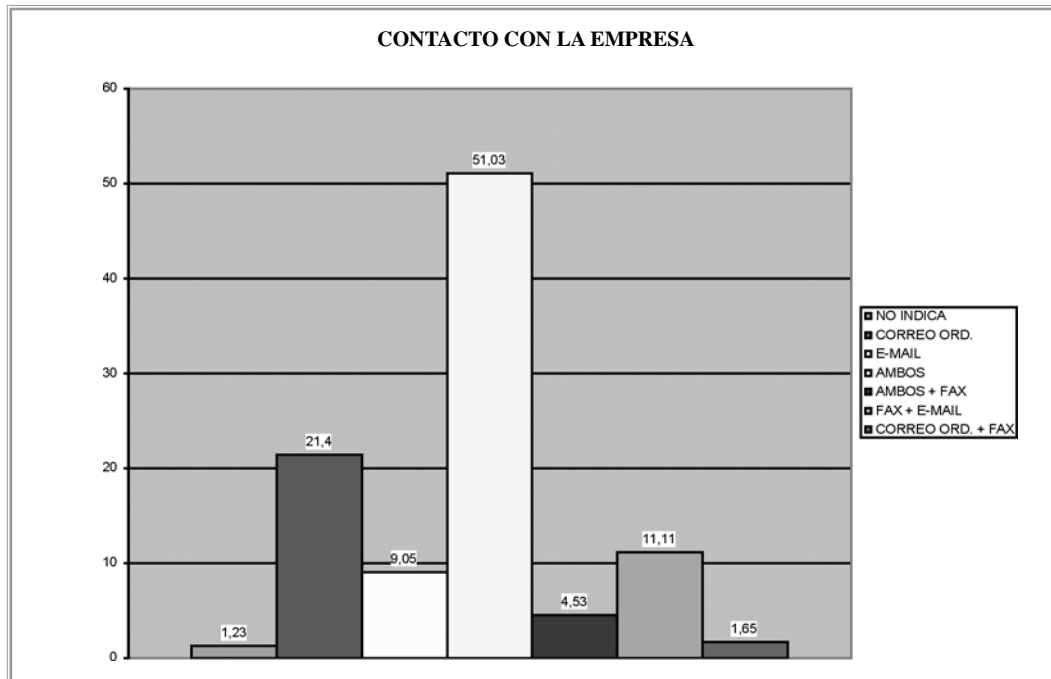


**Figura 5**

Tal y como esbozábamos al comienzo de este trabajo, actualmente existe un gran debate en todos los ámbitos empresariales y, cómo no, dentro de la gestión de RRHH acerca de los beneficios de las Nuevas Tecnologías. Centrándonos en el tema que nos ocupa, observamos cómo parece existir una pugna entre los medios de reclutamiento tradicionales, como puede ser la prensa escrita, y los más novedosos, como puede ser Internet. Pues bien, sensibles a este debate también analizamos si el **contacto** con la empresa encargada de realizar la selección correspondiente, a pesar de centrarnos en un medio tradicional de reclutamiento de personal como el anuncio en prensa, era a través de medios más «conocidos» como el correo ordinario o por medios más «novedosos» como el correo electrónico. En esta línea, tal y como podemos observar en la **figura 6**, el 51,03% de las ofertas de empleo se podían remitir a través del correo ordinario y el correo electrónico. En menor importancia se encuentran el correo ordinario (21,4%), el fax y el correo electrónico (11,11%), el correo electrónico (9,05%) y, en menor medida, la conjunción del correo ordinario, correo electrónico y fax (4,53%), así como el correo ordinario y el fax (1,65%).

Observamos que, efectivamente, las nuevas formas de comunicación a través de la Red todavía no han terminado de cuajar. Por lo que los encargados de seleccionar personal deben tener estos aspectos en cuenta a la hora de reclutar personal y establecer las vías de comunicación más efecti-

vas empresa-candidato. En este sentido la mejor vía de comunicación parece ser la que combina ambas formas de comunicación (correo ordinario y correo electrónico), seguidas del correo ordinario y, en menor medida, del correo electrónico.



**Figura 6**

La **figura 7** nos ofrece información acerca de quién es el encargado de realizar el **proceso de selección** de los nuevos candidatos. De esta forma, comprobamos que el mayor porcentaje (46,91%) corresponde a la propia empresa, mientras que el 39,51% de las ofertas de empleo hace referencia a una empresa consultora. Estos datos deben ser interpretados de forma rigurosa, ya que, tal y como pudimos observar anteriormente, el sector más representado en lo que a ofertas de trabajo se refiere ha sido el sector de la consultoría, por lo que cuando hacemos referencia a que el proceso de selección lo realiza la propia empresa en múltiples ocasiones coincide con que es además una consultora. En este sentido, podemos comprobar que la mayoría de los procesos de selección que se llevan a cabo para seleccionar personal en el ámbito profesional de los RRHH se realiza por profesionales externos a la propia empresa que realiza la oferta de empleo (siempre y cuando sean sectores de actividad económica distinta a la consultoría).

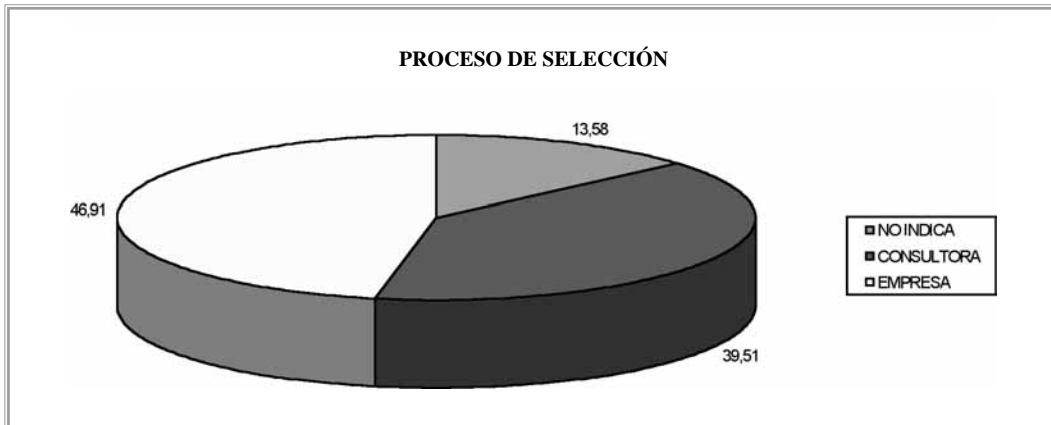


Figura 7

Tal y como esbozamos al principio, este estudio se basa en dos fuentes principales de recogida de información (periódicos): *ABC Nuevo Trabajo* y *El País*. Por tanto, también creímos interesante conocer cuál era el diario más utilizado a la hora de reclutar personal en el ámbito profesional que nos ocupa. Como podemos observar en la **figura 8** el periódico más utilizado fue *ABC Nuevo Trabajo* (52%) seguido, lógicamente, por *El País* (43%). Solamente un 5% de las ofertas de trabajo utilizaron ambos diarios.

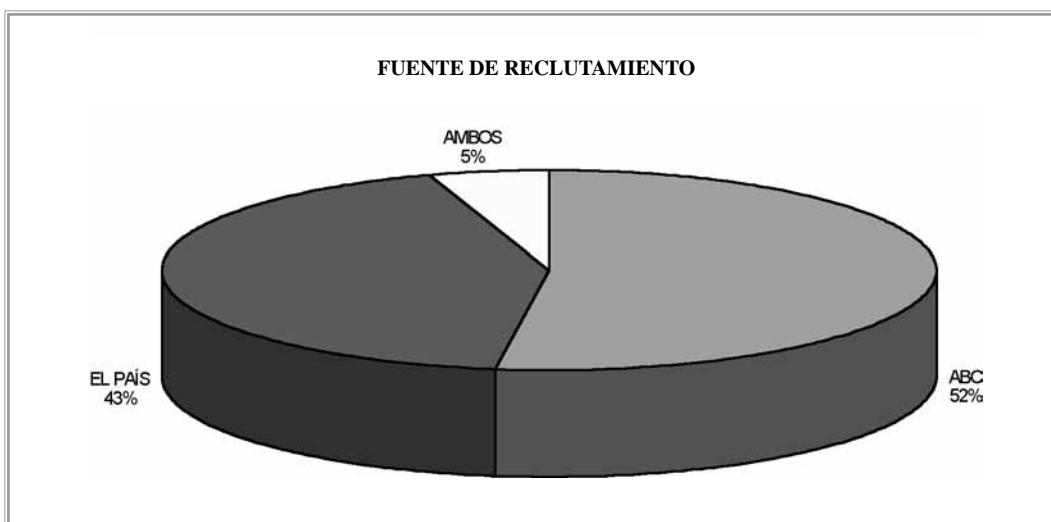
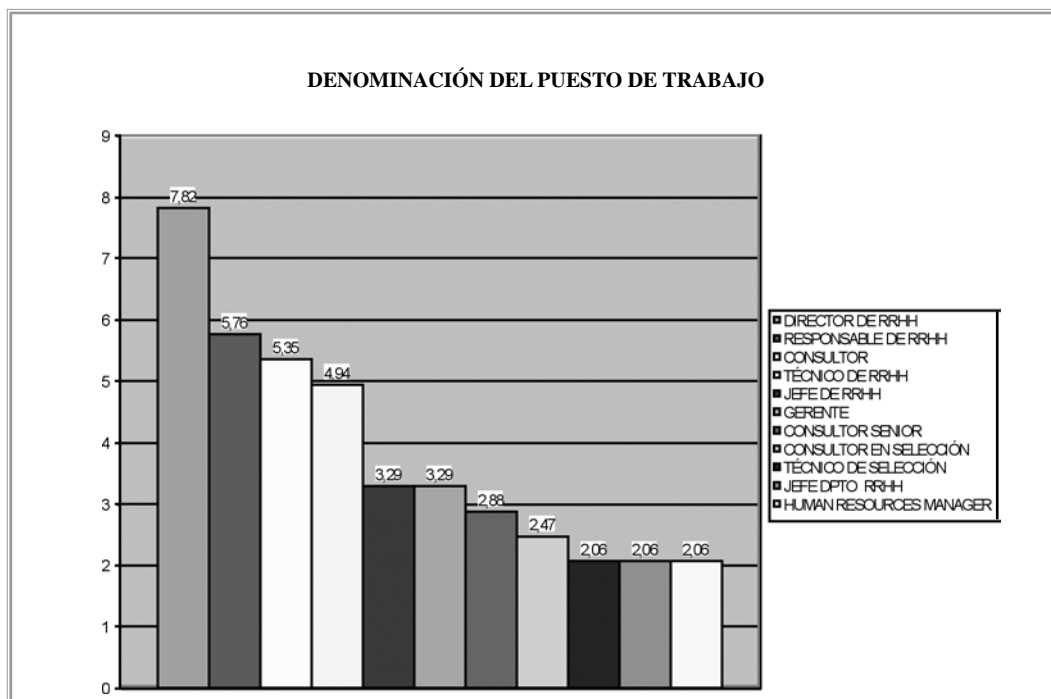


Figura 8

## 2. Características del puesto de trabajo.

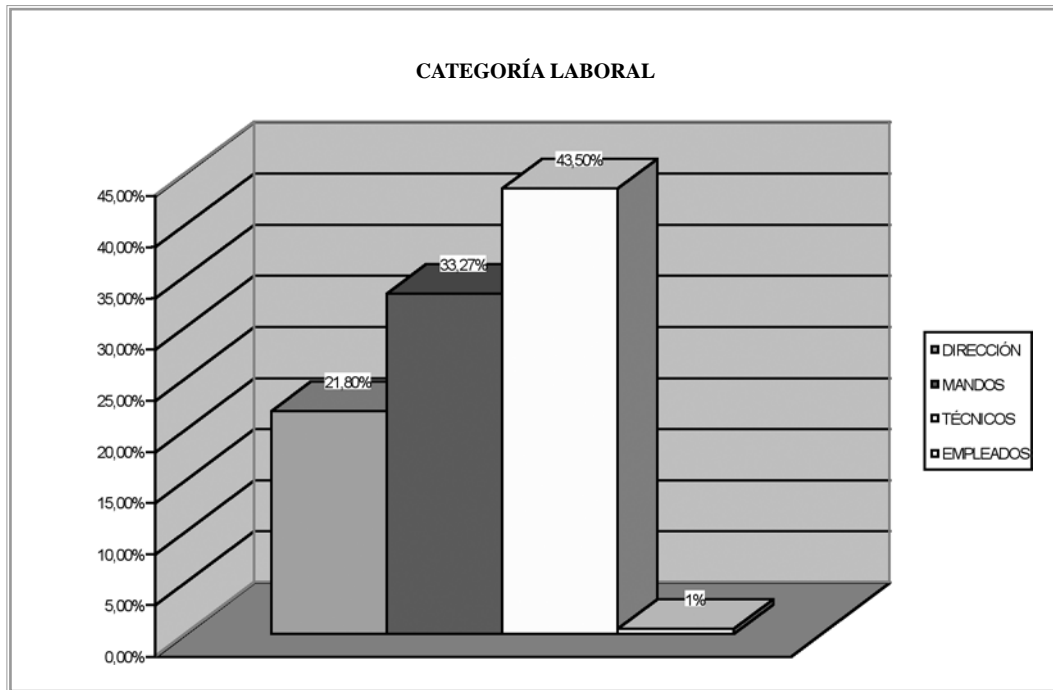
Analizando la variable **denominación del puesto de trabajo** ofertado, nos encontramos con muy diversas denominaciones; en concreto, con 110 acepciones distintas (véase **Anexo I**), por lo que comentaremos las más significativas en un principio para, posteriormente, pasar a describir las mismas en base a categorías jerárquicas. En este sentido, observamos que las denominaciones más usuales han sido: Director de RRHH (7,82%), Responsable de RRHH (5,76%), Consultor (5,35%), Técnico de RRHH (4,94%), Jefe de RRHH (3,29%), Gerente (3,29%), Consultor Senior (2,88%), Consultor en Selección (2,47%), Técnico de Selección (2,06%), Jefe de Departamento de RRHH (2,06%) y *Human Resources Manager* (2,06%).



**Figura 9**

En lo que respecta a las categorías jerárquicas en función de la denominación del puesto (**figura 10**) nos encontramos con que el 21,80% de las ofertas de trabajo analizadas corresponden a la categoría de Dirección (Directores, Managers y Gerentes), el 33,27% a la categoría de Mandos (Responsables, Jefes y Coordinadores/gestores), el 43,50% a la categoría de Técnicos (Técnicos y Consultores) y el 1% restante para Empleados (Administrativos). La **tabla 1** nos permite comparar los datos extraídos del estudio realizado por el Círculo de Progreso a través del portal de empleo

Infoempleo.com en el último semestre del año 2000. Existen diferencias en todas las categorías, aunque lo cierto es que en algunas se acentúan más, como, por ejemplo, en la categoría de Dirección. ¿Puede que los medios de reclutamiento tradicionales sean más recomendables para ciertas categorías laborales que otros medios más «modernos»?...



**Figura 10**

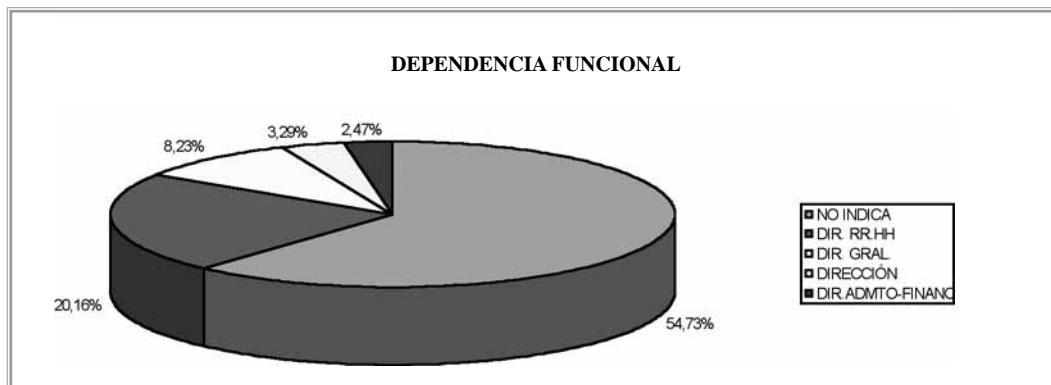
**TABLA 1**

	1998	1999	2000
Empleados .....	15,84%	16,64%	19,29%
Técnicos .....	52,79%	51,75%	50,09%
Mandos .....	22,62%	26,87%	24,97%
Dirección .....	8,75%	4,75%	5,64%

**FUENTE:** *Capital Humano*

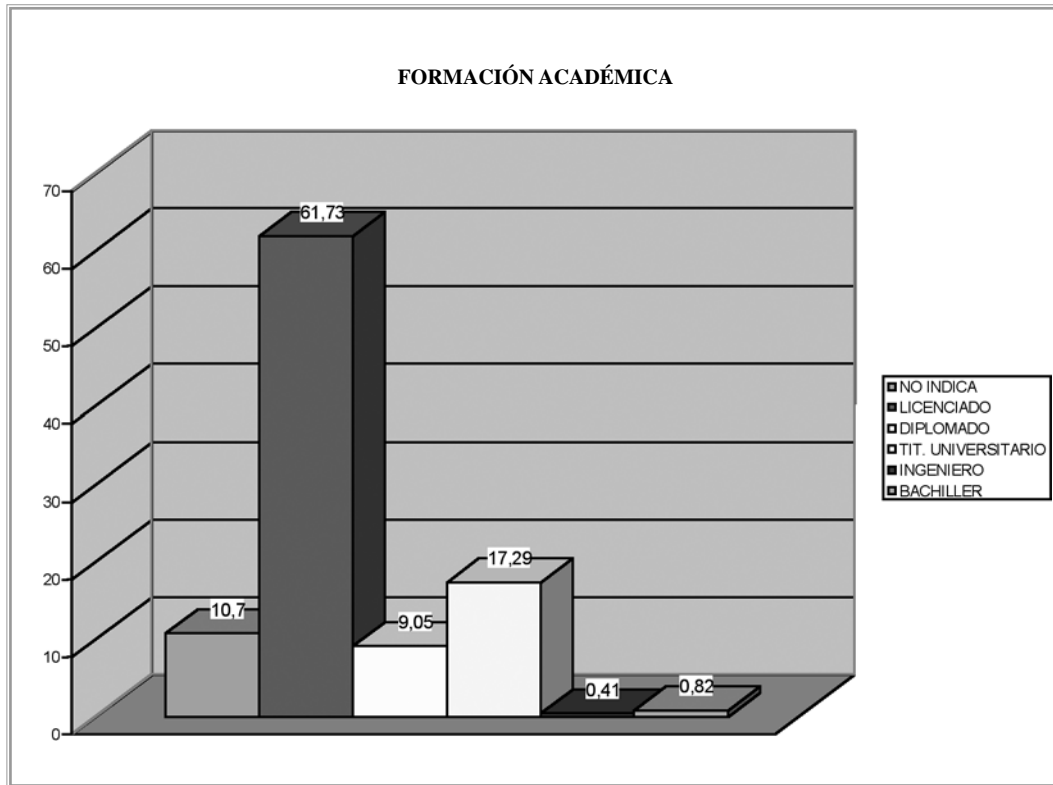


La siguiente variable analizada fue la **dependencia funcional** del puesto dentro del organigrama de la compañía. Así, siguiendo la **figura 11**, tenemos que en la mayoría de las ofertas de empleo (54,73%) no aparece la dependencia funcional y jerárquica del puesto, el 20,16% depende de la Dirección de RRHH, el 8,23% depende de la Dirección General de la empresa, el 3,29% reporta directamente a Dirección y el 2,47% está bajo la responsabilidad directa de la Dirección Administrativo-Financiera. Cabe mencionar que estos porcentajes no representan el 100%, ya que existen otros departamentos que son responsables de los puestos ofertados como por ejemplo: Director de Fábrica, Consejero Delegado, Jefe de Personal, Responsable de Formación, etc., pero que por su menor importancia no han sido destacados. Lo que sí es cierto es que el mayor porcentaje (despreciando el porcentaje de no indicado) corresponde a los departamentos relacionados con la gestión y administración de personal y no con otras áreas funcionales de la empresa. Este aspecto parece lógico cuando existe un mayor número de ofertas de empleo para las categorías laborales de Mandos y Técnicos de RRHH, por lo que resulta coherente que dependan de la Dirección de RRHH. Pero, si nos centramos en la categoría laboral de Dirección de RRHH podemos comprobar que depende de la Dirección General. A resultados similares llegaron tres estudios diferentes realizados, en 1998, por el Centro de Estudios Financieros, en 1994, por la consultora Heidrick & Struggles, y en 1989, por la revista *Capital Humano*. Estos tres estudios se centraron en analizar el retrato robot del Director de Recursos Humanos a través de distintas fuentes de investigación, pero respectivamente llegaron a la conclusión de que en el 60% de los casos dependía de la Dirección General (estudio 1.º), el 2.º estudio lo indicó en el 50% de los casos y el tercer estudio en el 33% de los casos. De cualquier modo, la dependencia de la Dirección General siempre era mayor que cualquier otro departamento, precisamente por tratarse de la categoría de Director de RRHH y no tener un responsable jerárquico superior en el departamento.



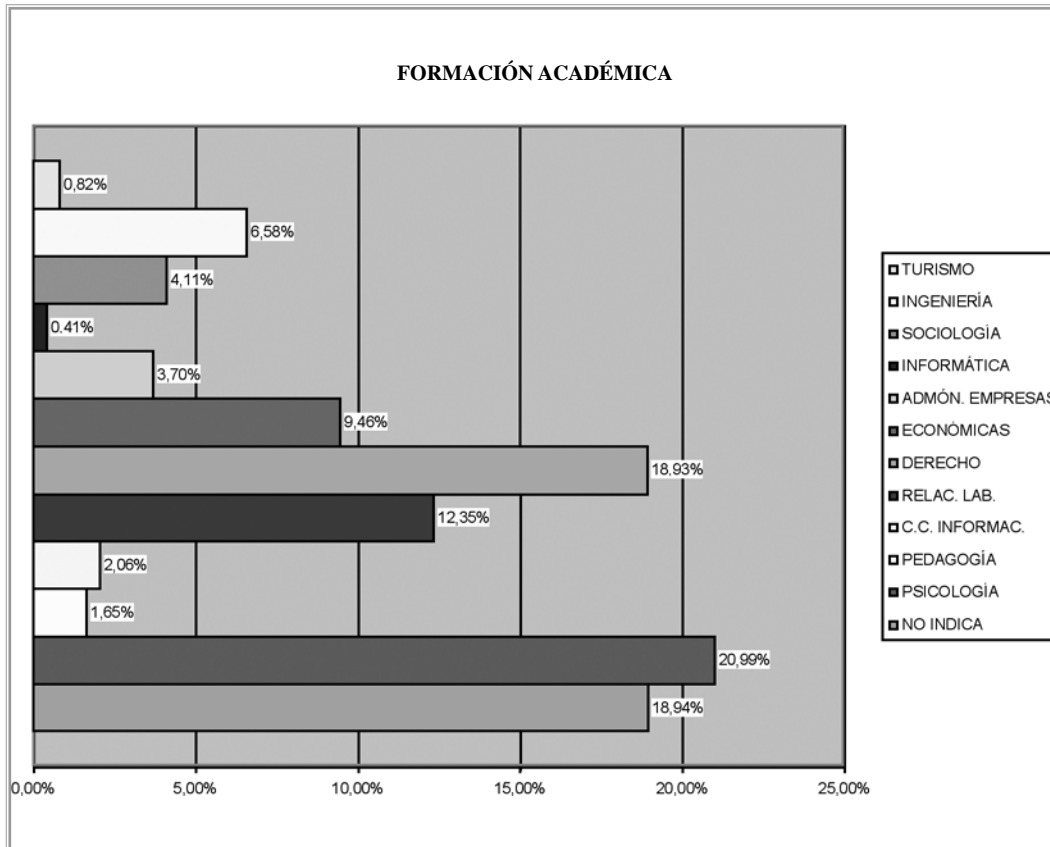
**Figura 11**

En la **figura 12** comprobamos que la **formación académica** requerida por las ofertas de empleo es en su mayoría de titulados universitarios superiores (61,73%), titulados universitarios (licenciados/diplomados), en un 17,29% de los casos, diplomados universitarios (9,05%), bachiller (BUP/FP II), con el 0,82% de las ofertas, e ingenieros (0,41%). Cabe mencionar que el 10,70% de las ofertas no indicaba ningún aspecto relacionado con la formación académica de los candidatos.



**Figura 12**

Al comprobar en el análisis de la variable anterior que se presentaba una gran demanda de profesionales con una titulación universitaria, nos interesaba conocer cuáles eran las **titulaciones universitarias** más demandadas en esta área. Siguiendo la **figura 13** observamos que entre las más representativas nos encontramos con Psicología (20,99%), Derecho (18,93%), Relaciones Laborales (12,35%), Económicas (9,46%) e Ingeniería (6,58%), entre otras.



**Figura 13**

Relacionada con la formación académica se encuentra la **formación de postgrado** necesaria o requerida a los profesionales de RRHH. Se analizaron tres tipos de formación especializada: Administración y Dirección de Empresas (MBA), Dirección y Gestión de RRHH y Prevención de Riesgos Laborales. Tal y como se puede observar en la **figura 14**, el máster más demandado es el de Recursos Humanos (34,63%), seguido por el MBA (9,46%) y el de Prevención de Riesgos Laborales (5,35%). Aunque existe un porcentaje importante (50,56%) que no hace mención explícita a la formación de posgrado, sí que es cierto que se demandan conocimientos específicos en el área o en el puesto a desarrollar, por lo que la formación complementaria, ya sea vía másters o a través de cualquier otra modalidad, sí que es conveniente.

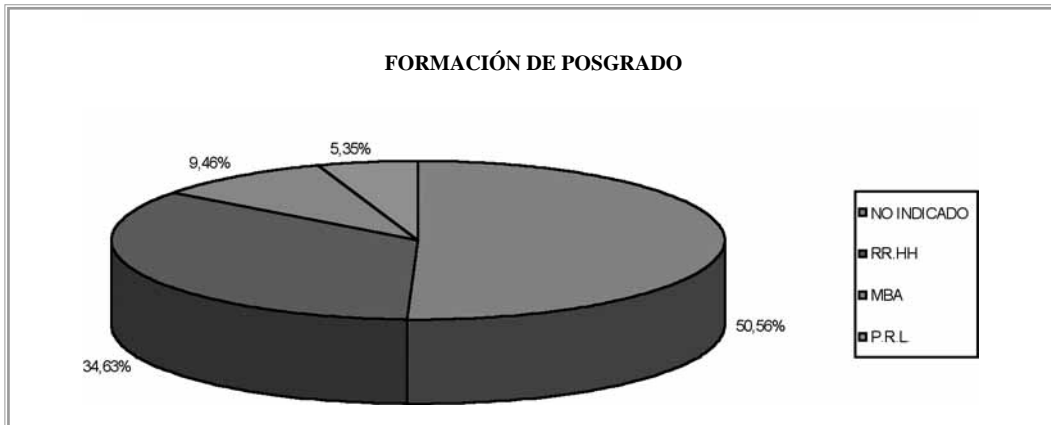


Figura 14

La **figura 15** refleja la **experiencia demandada** por los puestos de trabajo ofertados en el ámbito profesional de los RRHH y podemos comprobar que la gran mayoría de las ofertas, en concreto el 90%, indica como requisito la posesión de experiencia por parte del candidato. En este sentido, el 18,52% exige experiencia al candidato, pero sin concretar el número de años requeridos, el 23,44% requiere hasta 3 años de experiencia (siendo mayor el número de ofertas de trabajo que indica explícitamente 3 años de experiencia); el 44,02% indica como requisito de selección la posesión de entre 3 y 5 años de experiencia, y el 4,92% demanda profesionales con más de 5 años de experiencia (situándose el límite superior en 10 años).

Del mismo modo, cabe destacar que la gran mayoría demanda experiencia comprobable en entornos multinacionales, en el mismo sector de actividad económica que la empresa ofertante, en consultora de prestigio, en departamentos de RRHH y en el mismo puesto que el ofertado.

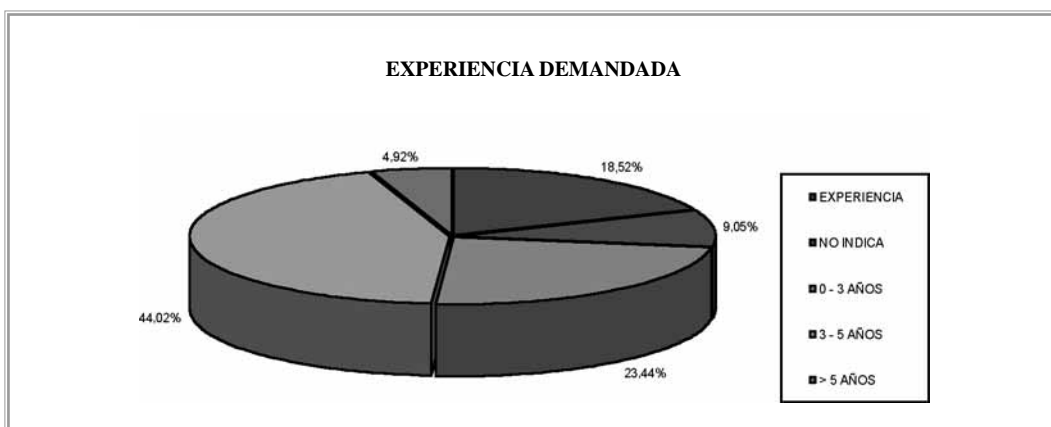
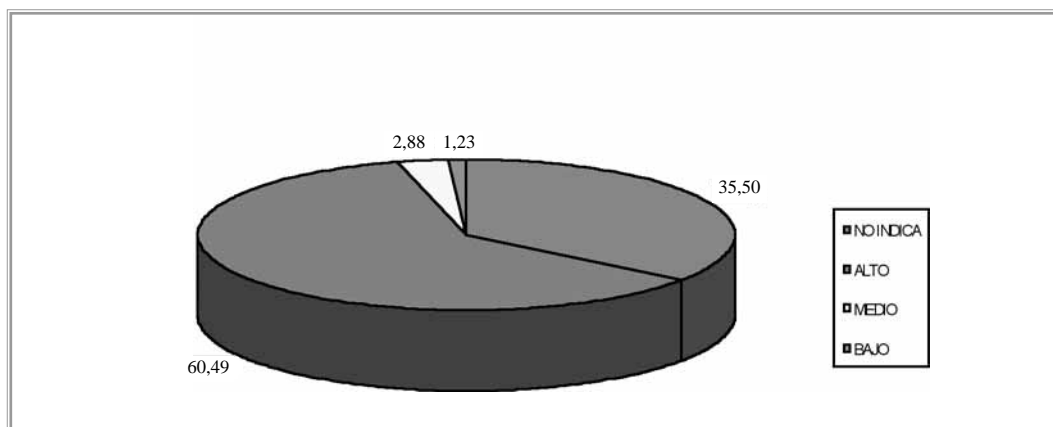


Figura 15

En lo que respecta a la variable **edad** observamos que, aun a pesar de que la gran mayoría de las ofertas no indica un intervalo de edad orientativo (88,89%), las ofertas que hacían referencia a ella sí indicaban un intervalo que, en la mayoría de las ocasiones, se situaba en torno a los 30-35 años de edad. Solamente un porcentaje ínfimo superaba los 35 años, situándose el límite superior en los 40 años de edad.

También creímos interesante conocer cuáles eran las necesidades de las empresas ofertantes en cuanto al nivel de **idiomas** requerido por las personas encargadas de desarrollar los futuros puestos de trabajo relacionados con RRHH. En este sentido, pudimos comprobar que los idiomas más demandados fueron: Inglés (el 64,6% de las ofertas así lo indicaba), Francés (16,46%), Alemán (3,70%), Portugués (1,23%) e Italiano (0,82%); el resto de ofertas no indicaban ningún tipo de idiomas.

Con respecto al Inglés comprobamos a través de la **figura 16** que el nivel requerido por las empresas ofertantes queda del siguiente modo: nivel avanzado-bilingüe (60,49%), nivel medio (2,88%) y conocimientos básicos (1,23%).

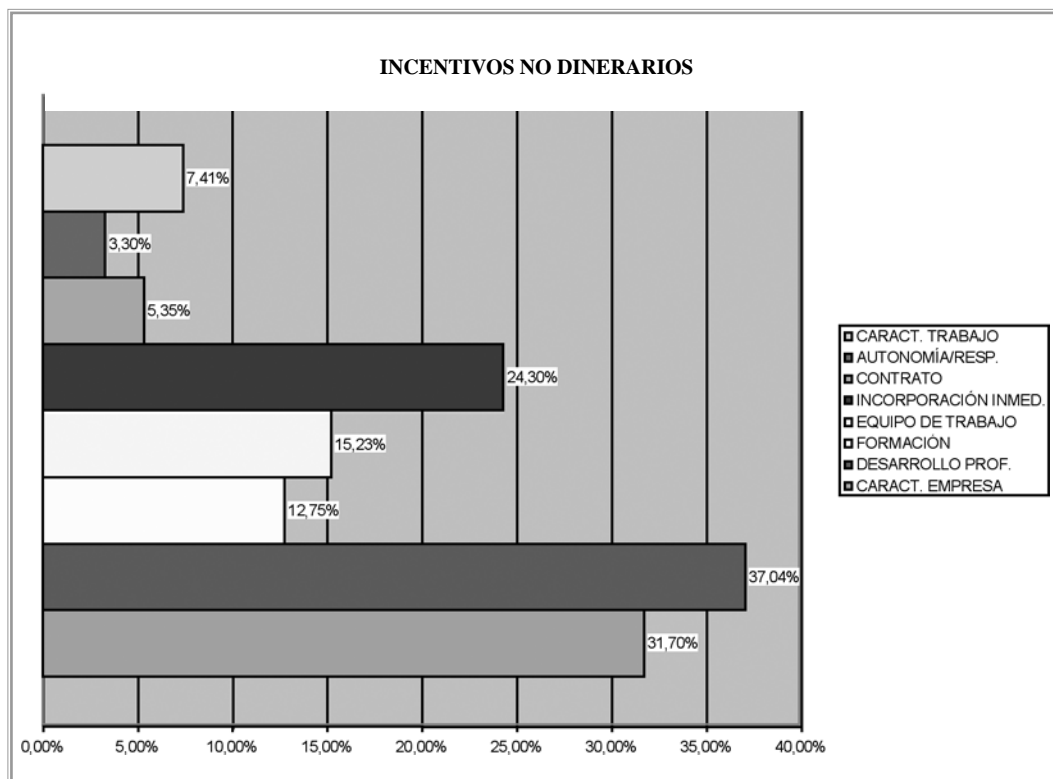


**Figura 16**

Otra característica interesante de los anuncios en prensa analizados era observar si existía una indicación expresa al **salario del puesto**, ya que un aspecto básico de cualquier medio de reclutamiento, en este caso el anuncio en prensa, es que sea atractivo e interesante para captar las solicitudes necesarias en el proceso de selección. El resultado del análisis del salario fue el siguiente: el 52,25% de las ofertas no hacía referencia a ningún tipo de orientación económica; el 34,16% indicaba que el salario final estaría en función de criterios como la experiencia, los valores y las características propias del sujeto, por lo que el salario sería una cuestión a negociar; el 6,58% de los anuncios hacía mención a lo interesante y atractivo que era el paquete salarial del puesto; el 1,65% indicaba la existencia de un fijo más un variable; mientras que el 1,23% hacía referencia a la existencia de

beneficios sociales. Cabe indicar que existen otros porcentajes residuales pero que por su poca relevancia no indicamos; en estos casos sí precisaban el salario, en concreto: 12 millones, 4 – 5 millones y 6 – 8 millones de pesetas.

Otra cuestión, relacionada con el salario asociado al puesto de trabajo, de capital importancia son los **incentivos o motivadores no dinerarios** que ofrecen las compañías a sus futuros candidatos. De esta forma, tal y como podemos observar en la **figura 17** (aparecen los datos referidos al 61% de las ofertas de empleo que sí hacían mención a esta variable), comprobamos que el mayor porcentaje corresponde a la referencia de desarrollo profesional/promoción en la compañía (37,04), aspecto lógico, ya que debemos recordar que la mayoría de empresas son de carácter multinacional, lo que permite la promoción vertical, y por el hecho de que el mayor porcentaje de puestos ofertados corresponde a las categorías de Técnicos y Mandos. El siguiente porcentaje por grado de interés (31,7%) es para el tipo de empresa (consolidada, multinacional, en expansión...), seguido por incorporación inmediata (24,3%), integración en un equipo de trabajo profesionalizado (15,23%), formación continua (12,75%), trabajo interesante y enriquecedor (7,41%), contrato laboral (5,35%) y autonomía y responsabilidad del puesto de trabajo (3,3%).



**Figura 17**

Es interesante contrastar estos datos con los ofrecidos por la revista *Capital Humano* en relación con los incentivos de carácter no dinerario ofertados por las empresas a los profesionales de RRHH en el primer semestre de 1989 (**tabla 2**). Comparando ambos resultados, observamos la importancia que siempre ha tenido el desarrollo profesional en este ámbito, así como la importancia que últimamente ha adquirido la relevancia social y empresarial de la organización a la que una persona pertenece, ya que este hecho «asegura», en conjunción con otras variables, una mayor empleabilidad del individuo.

TABLA 2

	%
Posibilidades de promoción .....	32
Incorporación inmediata .....	23
Posibilidades de formación .....	12
Integración en un equipo de trabajo .....	9
Empresa importante .....	5
Buen ambiente laboral .....	3
Asunción de responsabilidades .....	2

FUENTE: *Capital Humano*

También creímos interesante analizar el porcentaje de ofertas de empleo que hacían referencia a la disponibilidad de **movilidad geográfica**. Así, encontramos que el 16,87% de las mismas indicaba como requisito del puesto de trabajo la disponibilidad de continuos viajes y posibles cambios de residencia.

La última variable analizada en este bloque de características definitorias del puesto de trabajo se encuentra el conocimiento y dominio de la **informática**. En la **figura 18** comprobamos que en el 64,2% de los casos no se hace referencia a esta variable; el 25,51% de las ofertas requiere conocimientos a nivel usuario, mientras que el 7,4% demanda profesionales con conocimientos específicos sobre programas de administración y gestión de RRHH. Sólo el 2,88% de los casos requiere un nivel de dominio de la informática a nivel avanzado.

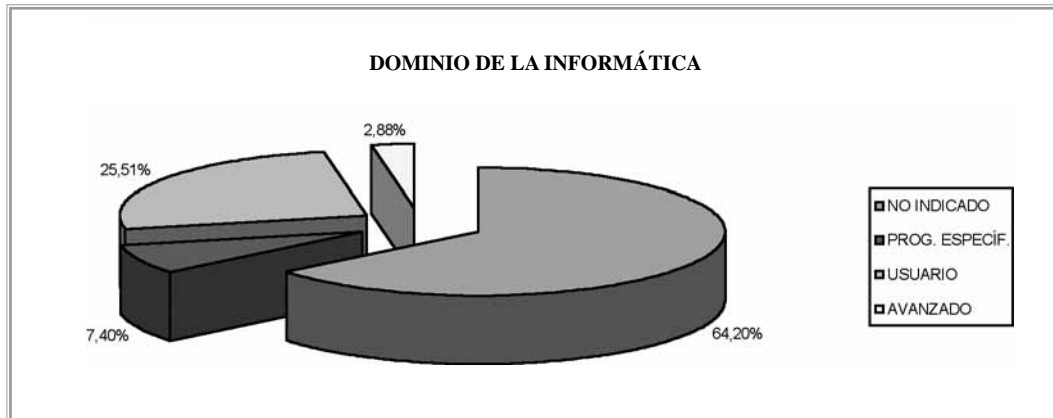


Figura 18

### 3. Funciones asociadas al puesto de trabajo en el ámbito de los Recursos Humanos.

En este epígrafe analizaremos los datos referidos a las **funciones** que con mayor frecuencia se les demandan a los profesionales de RRHH. Antes de presentar los resultados, cabe mencionar que los porcentajes de los mismos hacen referencia a la aparición expresa en los anuncios en prensa, no siendo estos porcentajes entre sí acumulativos, sino independientes.

Tal y como se puede observar en la **figura 19** las funciones más demandadas a los puestos de trabajo ofertados han sido: formación (el 38,27% de las ofertas lo mencionaba expresamente), selección de personal (34,16%), desarrollo de los recursos humanos de la compañía, es decir, evaluación del desempeño, planificación de carreras, gestión por competencias, etc. (32,1%), administración de personal (26,34%), compensación y beneficios (19,34%) y relaciones laborales (17,28%). En menor medida, fueron indicadas: relaciones clientes/consultores, participación en diferentes proyectos de consultoría, prevención de riesgos laborales, comunicación interna, planificación y organización del trabajo, creación de productos/servicios de consultoría, procesos informáticos de RRHH y contabilidad. En el siguiente capítulo, dedicado a las conclusiones y propuestas de desarrollo, explicaremos de una forma más pormenorizada estos resultados.



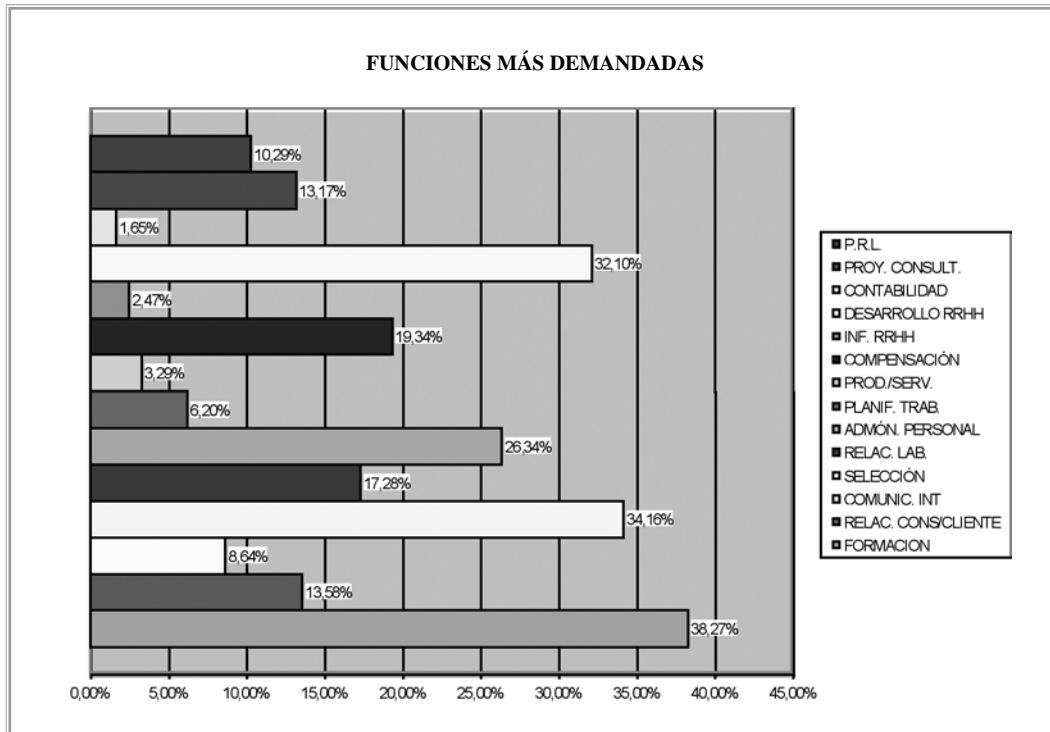


Figura 19

#### 4. Competencias profesionales asociadas al área de Recursos Humanos.

Por último, tratamos de comprobar cuáles eran las habilidades o capacidades más solicitadas a los futuros profesionales de RRHH de las empresas ofertantes. Por este motivo se analizó la variable **competencias profesionales** donde estudiamos las necesidades básicas de la empresas en lo que se refiere al perfil personal de los futuros candidatos. Siguiendo la **figura 20** observamos que las competencias más señaladas han sido: trabajo en equipo (29,22%), habilidades comunicativas (23,04%), iniciativa (18,1%), rigurosidad/minuciosidad (16,87%), capacidad para motivar (desarrollo de personas) 11,1%, orientación a la calidad (9,87%), dinamismo (9,05%), orientación hacia resultados (8,64%) y habilidades sociales (7,82%). En menor grado de importancia se sitúan: capacidad negociadora, motivación por el logro, flexibilidad, liderazgo, autonomía, innovación, creatividad y madurez. Es de destacar que el 46,5% de las ofertas de empleo no hacía mención expresa a las características personales (competencias) requeridas a los candidatos, por lo que los datos presentados hacen referencia a ese 53,5% de los anuncios que especifican las competencias necesarias de los candidatos.

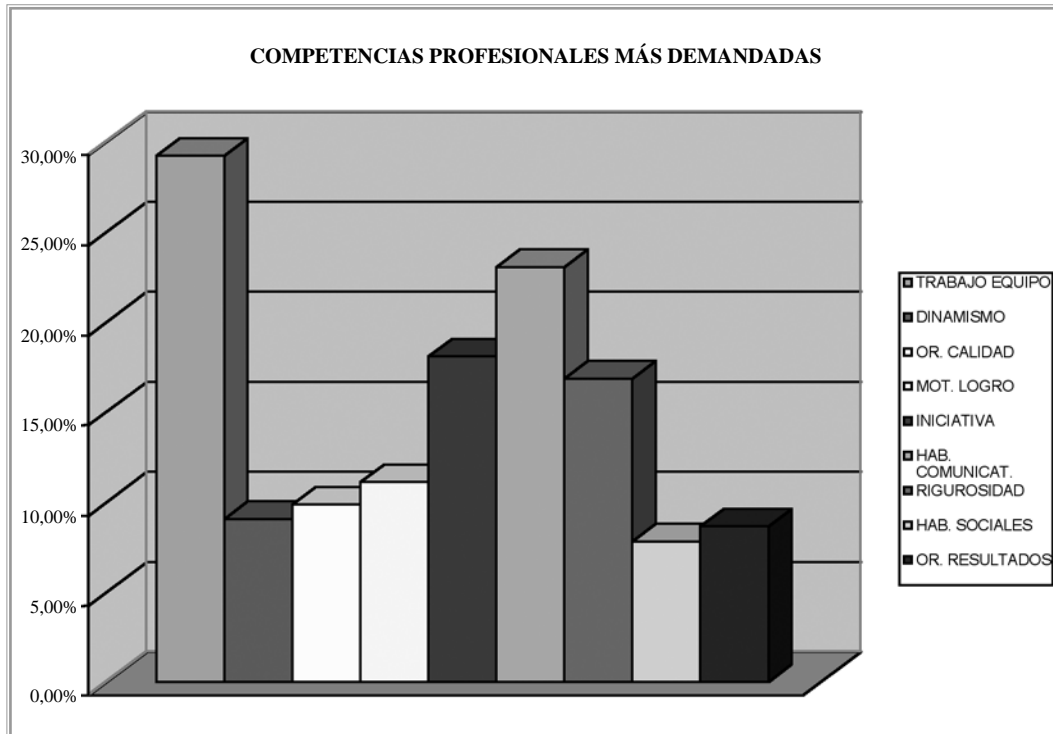


Figura 20

#### IV. CONCLUSIONES

Una vez que se han analizado las variables más significativas y se han ofrecido los primeros resultados del estudio, pretendemos, en este epígrafe, describir las principales conclusiones que, a modo de propuestas, sirvan para que los futuros (y actuales) profesionales que se dedicarán o dedican a la labor de desarrollar y gestionar al personal de nuestras compañías estén estrechamente relacionados con los diferentes aspectos que, actualmente y en un futuro cercano, les demandan las empresas que ofertan trabajo en esta área.

Las propuestas que a continuación esbozamos responden al guión seguido en el apartado de resultados y son las siguientes:

- Conclusiones relacionadas con las **características descriptivas de las ofertas de trabajo**. En este apartado haremos referencia a aquellos aspectos que mediatizan en la oferta de empleo existente actualmente en el campo de los RRHH como, por ejemplo, la zona geográfica, la dimensión de la empresa, número de empleados de la compañía, etc. Estos aspectos resultan interesantes para acotar la realidad de la cual estamos hablando.

- Conclusiones relacionadas con las **características del puesto de trabajo**. Apartado dedicado a las variables o exigencias propias de los puestos de trabajo ofertados. Por ejemplo, la edad demandada, la denominación del puesto, formación académica, etc.
- Conclusiones relacionadas con las **funciones** propias del puesto de trabajo. Aquí ofreceremos al lector una serie de aspectos a los que habrá de atender a la hora de completar o actualizar los conocimientos necesarios por cualquier profesional de los RRHH. Es decir, las funciones observadas en las ofertas de empleo que nos servirán como base sobre la que comparar el nivel actual y el deseado en la formación del sujeto para, de este modo, identificar posibles carencias formativas que estén frenando el desarrollo profesional del sujeto.
- Para finalizar ofreceremos una serie de conclusiones referidas a las principales **competencias profesionales** a las que hacen referencia las ofertas de empleo en este campo. De este modo, el lector a través de un autoanálisis podrá comprobar cuál es su «estado» en las competencias mencionadas. Aunque también puede recurrir a otra persona para que valore dichas características personales.

### 1. Conclusiones relacionadas con las características descriptivas de las ofertas de trabajo.

Comenzaremos analizando aquellas propuestas, de carácter global, que se debería plantear cualquier persona que desee chequear su nivel de empleabilidad y profesionalidad, con el objetivo último de desarrollar ambos aspectos:

1. **Sector de actividad económica.** Los sectores que más empleo han generado en el intervalo de tiempo analizado (sept. '00-feb. '01) han sido, entre otros: consultoría, telecomunicaciones, industria, transporte, automoción, restauración/alimentación, comercio electrónico, servicios, nuevas tecnologías y construcción. Estos resultados comparados con los obtenidos en el estudio realizado por el Círculo de Progreso nos confirman la validez de los mismos, ya que siguiendo la **tabla 3** observamos la similitud entre los datos.

**Tabla 3**

	1998	1999	2000
Consultoría .....	11,22%	10,07%	17,20%
Servicios .....	7,73%	5,28%	11,02%
Selección de personal .....	7,03%	6,67%	9,58%
Informática .....	6,40%	4,75%	6,75%
Industrial .....	3,11%	2,17%	4,69%

.../...

.../...

	1998	1999	2000
Automoción .....	2,85%	2,13%	3,86%
Telecomunicaciones .....	2,92%	1,64%	3,66%
Construcción .....	1,20%	1,10%	2,17%
Alimentación y bebidas .....	1,96%	1,15%	1,43%
Banca .....	0,44%	0,88%	1,04%
<b>TOTAL .....</b>	<b>55,14%</b>	<b>34,84%</b>	<b>60,40%</b>

FUENTE: *Capital Humano*

Resulta interesante el análisis de esta variable, ya que como podremos comprobar más adelante uno de los aspectos que más se valoran a la hora de aportar experiencia laboral es haber trabajado en el mismo sector de actividad que el puesto de trabajo ofertado. Por tanto, no es arriesgado indicar que los profesionales de RRHH que desempeñan su actividad laboral en los sectores arriba indicados y, a igualdad de condiciones frente a otros candidatos, tienen un mayor nivel de empleabilidad y desarrollo profesional.

- Distribución geográfica de las ofertas de empleo.** Cabe mencionar que la mayoría de ofertas de empleo se producen donde existe un mayor nivel de crecimiento y de actividad empresarial, tal es el caso de las grandes ciudades y comunidades autónomas como Madrid. Del mismo modo, es de destacar la presencia de ofertas a nivel nacional, es decir que el puesto se desarrolla en diversos lugares de España. Este dato entra en consonancia con el carácter multinacional de la mayoría de compañías que solicitan profesionales en el área de RRHH. Resumiendo, la movilidad geográfica no debería ser un handicap para el desarrollo profesional de la persona interesada por los puestos relacionados con RRHH.
- Dimensión de la compañía.** Es necesario destacar este aspecto porque la gran mayoría de las compañías que han demandado profesionales en el campo de recursos humanos han sido de carácter multinacional. El profesional de RRHH debe ser sensible a este hecho, ya que la realidad empresarial que rodea a las multinacionales es peculiar (normas de actuación, filosofía, número de trabajadores, volumen de facturación) y redundante en las características de la gestión de RRHH que se lleva a cabo en este tipo de organizaciones. Al igual que ocurría con la experiencia profesional adquirida en determinados sectores, la experiencia demostrable en entornos multinacionales es aún mucho más valorada por las empresas ofertantes.
- Número de trabajadores.** En consonancia con el carácter multinacional de la mayoría de las empresas que demandan expertos en recursos humanos se encuentra el número de trabajadores de las mismas que en el estudio, se cifra en más de 3.000 empleados. En este sentido, se tienen que tener muy claras las actuaciones y políticas en materia de RRHH en este tipo de empresas.

5. **Modo de establecer contacto con la empresa encargada de la selección.** La persona interesada en buscar empleo o cambiar de trabajo en el área de RRHH debe estar informada de todas las fuentes de reclutamiento existentes, así como de los medios de los que dispone para contactar con la entidad que realizará el proceso de selección. Hemos podido comprobar que lo más normal es hacerlo a través del correo ordinario, aunque con el tiempo ganará importancia el contacto a través del e-mail (en conjunción con los medios tradicionales), por lo que esta persona si no quiere perder oportunidades deberá estar al «día» en lo que se refiere a las nuevas tecnologías.

## 2. Conclusiones relacionadas con las características del puesto de trabajo.

1. **Formación académica.** Tal y como pudimos comprobar en el capítulo dedicado a los principales resultados, es casi imprescindible para acceder a cualquier puesto relacionado con el ámbito de los RRHH estar en posesión de una titulación universitaria, preferiblemente a nivel de licenciatura. En este sentido, las más valoradas son: Psicología (20,99% de las ofertas), Derecho (18,93%) y Económicas (9,46%). En lo que respecta a las diplomaturas, la más valorada resulta ser Relaciones Laborales (12,35%). Contrastando estos resultados con otros estudios similares, obtenemos las siguientes conclusiones:

- Según Capital Humano (1989): Derecho (37%), Psicología, Económicas y Graduado Social (9%).
- Según el Centro de Estudios Financieros (1994): Derecho (32%), Psicología (9%) y Graduado Social (9%).
- Según el estudio del Círculo de Progreso (2000) la clasificación quedaría: Relaciones Laborales (18% de las ofertas), Psicología (12,9%) y Administración y Dirección de Empresas (12,9%).

Analizando estos datos podemos comprobar que siempre ha existido una gran relevancia por los estudios de Derecho y Psicología, si bien esta última parece haber ganado un mayor peso específico en el *ranking* al existir un mayor interés por las empresas y departamentos de hoy día por la gestión y desarrollo de los empleados, pero no en detrimento de los aspectos jurídicos y legales propios del perfil del Licenciado en Derecho. Del mismo modo, no hay que olvidar la posición de constancia que ha venido desempeñando a lo largo del tiempo el perfil de Graduado Social/Relaciones Laborales en su ámbito de la administración de personal propia de los departamentos de RRHH y personal.

La conclusión final a la que debemos llegar es el hecho de la importancia tanto de la administración como de la gestión de RRHH, no debiendo olvidar el verdadero profesional de RRHH poseer una visión global acerca de la realidad actual y futura de la gestión y administración del personal. En este sentido, la formación multidisciplinar debería ser casi una máxima para cualquier profesional de este ámbito sin dejar a un lado la humildad profesional a la hora de asumir nuestras propias «limitaciones».

2. **Formación de postgrado.** De entre los másters más demandados para acceder a una oferta de empleo en el área de RRHH el más demandado sigue siendo el específico, es decir, el de Recursos Humanos. En cualquier modo, ya sea a través de un máster o de acciones de formación de otra índole, es conveniente poseer determinados conocimientos acordes con el puesto y con las funciones a desarrollar.
3. **Experiencia demandada a los profesionales de Recursos Humanos.** Las ofertas de empleo sí que son más exigentes en este aspecto que en el de la formación de postgrado, ya que la gran mayoría (90%) exige la posesión de experiencia demostrable. En concreto, el intervalo de años de experiencia se sitúa en torno a los 5 años, por lo que la persona que desee iniciar o desarrollar su carrera profesional en este ámbito deberá invertir (esfuerzo, tiempo,...) en la adquisición de la misma. De igual modo, resulta valorable que esta experiencia sea en entornos empresariales multinacionales, consultoras de prestigio, sectores de importancia en el entramado empresarial, etc., por lo que en el proceso de definición de la carrera profesional este aspecto es imprescindible.
4. **Edad del candidato.** Aunque la gran mayoría de los anuncios no indica una edad orientativa (probablemente por no considerar esta variable como criterio de inclusión/exclusión en el proceso de selección), lo que sí es cierto es que el rango de edad se suele situar en torno a los 30-35 años. Esta edad se suele considerar como indicio de madurez, estabilidad personal y trayectoria profesional (experiencia en torno a los 5 años) acorde con el puesto de trabajo, por lo que el profesional de este ámbito que desee optar a determinados puestos de responsabilidad debe ser consciente de este hecho.
5. **Idiomas.** Este aspecto es muy considerado actualmente. Desde este punto de vista y debido, principalmente, al carácter multinacional de la mayoría de las compañías demandantes de profesionales de RRHH y a la globalización de los mercados y la economía, el Inglés es un requisito imprescindible en este ámbito. Aún lo es más si analizamos el hecho de que las compañías exigen un nivel de conocimiento y dominio del idioma muy alto. En este sentido, debemos asumir nuestras «carencias» y ponernos manos a la obra en la adquisición de un segundo idioma.
6. **Movilidad geográfica.** Aunque, si bien no es relativamente importante el número de ofertas de empleo que hace referencia a esta variable, sí que resulta un aspecto a considerar dentro de la definición de la carrera profesional que realice nuestro candidato interesado en este ámbito de trabajo.
7. **Dominio de la informática.** Aunque no se indica explícitamente en un porcentaje importante de las ofertas, cada vez va siendo más necesario y útil en nuestros entornos de trabajo. De este modo, el conocimiento a nivel usuario de Internet/correo electrónico, así como de ofimática, resulta interesante en esta ocupación.

### 3. Conclusiones relacionadas con las funciones del profesional de Recursos Humanos.

1. **Funciones más demandadas.** Entre éstas nos encontramos con: formación, selección de personal, desarrollo de RRHH, administración de personal, compensación y beneficios, relaciones laborales, relaciones clientes/consultores, proyectos de consultoría, prevención de riesgos laborales, comunicación interna, creación de productos/servicios de consultoría, procesos informáticos de RRHH y contabilidad.

Tal y como podemos comprobar se le concede una mayor importancia a los elementos relacionados con la visión estratégica (gestión) del personal como formación, selección y desarrollo de los recursos humanos. Este hecho contrasta con el crecimiento que han obtenido los perfiles profesionales relacionados con la formación universitaria en Psicología. Del mismo modo, no se obvian aspectos tales como la administración de personal, compensación y relaciones laborales, aspectos más relacionados con la administración de RRHH y con los perfiles académicos de Derecho y Relaciones Laborales.

Los anteriores datos entran en consonancia con los aparecidos en la revista *Capital Humano* acerca del estudio realizado por Círculo de Progreso en el que se indican las funciones más demandadas en el área de RRHH (**tabla 4**). La única diferencia estriba en el orden de importancia de las funciones.

**Tabla 4**

	1998	1999	2000
Formación.....	31,72%	41,89%	46,32%
Recursos Humanos .....	28,15%	28,45%	28,16%
Personal .....	22,72%	19,97%	14,32%
Selección.....	14,79%	9,50%	12,97%
Relaciones laborales .....	2,44%	1,43%	2,16%
Compensación .....	0,18%	0,76%	1,93%

FUENTE: *Capital Humano*

Siguiendo con el análisis de la variable referida a las funciones del puesto de trabajo reproduciremos los resultados ofrecidos por la consultora Heidrick & Struggles en los que a través de la administración de una encuesta a 56 empresas sondean cómo es el Director de Recursos Humanos y qué hace actualmente (año 1994), así como lo que hará en un futuro. Ya que el estudio se realizó en el año 1994, lo que a nosotros realmente nos interesa son los datos referidos a las funciones a rea-

lizar en el futuro, ya que coincide con nuestro presente. Si bien sus 5 funciones más importantes coinciden con las obtenidas en nuestro estudio, lo que varía es el grado de importancia concedida a las mismas. Es decir, según la **tabla 5** en el futuro (nuestra actualidad) el aspecto más importante tendrá que ver con las relaciones laborales y la administración de RRHH, sin olvidar los aspectos relacionados con la gestión y desarrollo del personal; pero en nuestro caso los aspectos más importantes son los relacionados con la gestión de RRHH.

**Tabla 5**

ACTUAL	FUTURA
<b>ÁREAS DE RESPONSABILIDAD</b>	<b>ÁREAS DE RESPONSABILIDAD</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relaciones laborales y convenios</li> <li>2. Planificación, organización y administración de RRHH</li> <li>3. Formación</li> <li>4. Selección y reclutamiento</li> <li>5. Compensaciones y retribuciones</li> <li>6. Servicios generales</li> <li>7. Comunicación</li> <li>8. Planificación y desarrollo de carreras</li> <li>9. Desarrollo de la organización</li> <li>10. Control presupuestario y de costes</li> <li>11. Informática</li> <li>12. Asuntos legales y jurídicos</li> <li>13. Seguridad e higiene</li> <li>14. Cultura empresarial</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Relaciones laborales y convenios</li> <li>2. Formación</li> <li>3. Planificación, organización y administración de RRHH</li> <li>4. Selección y reclutamiento</li> <li>5. Retribuciones</li> <li>6. Comunicación</li> <li>7. Servicios</li> <li>8. Seguridad e higiene</li> <li>9. Planificación estratégica</li> <li>10. Cultura empresarial</li> <li>11. Desarrollo de la organización</li> <li>12. Control presupuestario y de costes</li> <li>13. Aspectos legales y jurídicos</li> <li>14. Planificación y desarrollo de carreras</li> <li>15. Informática</li> </ol>

FUENTE: CEF

#### **4. Conclusiones relacionadas con las competencias profesionales del área de Recursos Humanos.**

Aunque desde hace algún tiempo se viene hablando sistemáticamente en cualquier foro de debate, en la prensa especializada, entre responsables de RRHH, entre consultores y entre un largo etcétera, de las competencias profesionales y de cómo se puede (y debe) atender al desarrollo del personal, y de la organización en su conjunto en base a la gestión por competencias, hace ya algún tiempo (por ejemplo, McLELLAND, década de los años 60) que si bien no se solía utilizar este término tan en boga actualmente sí que se utilizaban otros como, por ejemplo: requisitos personales,



características individuales, cualidades profesionales, habilidades acordes con el puesto, etc. En definitiva, todos aquellos aspectos relacionados con la parte *soft* (aspectos personales) de cualquier profesional. Pues bien, más que influidos por una «moda», nos interesaba conocer cuáles eran las competencias profesionales más demandadas a los profesionales de RRHH, ya que esto nos puede permitir, al igual que ocurre con nuestras necesidades en el terreno formativo o de conocimientos, adquirir y/o desarrollar los aspectos relacionados con el ámbito personal. Aunque este aspecto es de capital importancia es necesario destacar que un elevado porcentaje de las ofertas de trabajo no hacía referencia a estos aspectos de carácter personal, aunque sí que lo hacían en ámbitos como la formación académica o la experiencia profesional. Puede que no les interese, o que no lo crean conveniente como criterio de inclusión/exclusión en la fase de reclutamiento de personal. De cualquier modo, pasemos a comprobar cuáles son las competencias más demandadas en este terreno (en el **Anexo II** se ofrece la definición de cada una de ellas):

- Trabajo en equipo (29,22%).
- Habilidades comunicativas (23,04%).
- Iniciativa (18,1%).
- Rigurosidad/minuciosidad (16,87%)
- Capacidad para motivar (desarrollo de personas) (11,1%).
- Orientación a la calidad (9,87%).
- Dinamismo (9,05%).
- Orientación a resultados (8,64%).
- Habilidades sociales (7,82%).

En menor grado de importancia se sitúan:

- Capacidad negociadora
- Motivación por el logro
- Flexibilidad
- Liderazgo
- Autonomía
- Innovación
- Creatividad
- Madurez

Siguiendo con los estudios comparativos y recurriendo de nuevo al estudio que realizó el CEF en el año 1998 observamos, tal y como nos presenta la **tabla 6**, que actualmente está cobrando una gran importancia el trabajo en equipo, competencia esencial en cualquier actividad profesional; sigue siendo imprescindible la competencia de habilidades comunicativas al igual que la iniciativa personal y, consecuentemente, la capacidad para motivar a los colaboradores del equipo. En esta línea, la capacidad de planificación y organización (rigurosidad/minuciosidad), así como el cumplimiento de objetivos (orientación a resultados), tanto del profesional externo como del interno (consultor) en el departamento de RRHH, resultan imprescindibles, unidos a la satisfacción del cliente (orientación a la calidad) propia de la consultoría.

**Tabla 6**

COMPETENCIAS DEMANDADAS	%
Facilidad relaciones interpersonales .....	25
Comunicación .....	21
Capacidad de negociación .....	18
Capacidad de liderazgo .....	8
Dotes de organización .....	4
Flexibilidad y paciencia .....	4
Trabajo en equipo .....	4
Responsabilidad .....	4
Habilidades analíticas .....	4
Orientación a resultados .....	4
Facilidad toma de decisiones .....	4

FUENTE: CEF

Para finalizar este capítulo dedicado a las conclusiones más relevantes del estudio trazaremos el perfil (características) del profesional de RRHH más demandado en la actualidad y, probablemente, en un futuro a corto-medio plazo a través de la realización de un anuncio en prensa ideal.

**EMPRESA CONSULTORA DE CARÁCTER MULTINACIONAL**

DESEA CONTRATAR A UNA PERSONA COMO:

**COORDINADOR TÉCNICO DE DESARROLLO DE RRHH**

(MADRID)

Pensamos en un Titulado Superior (preferentemente en Psicología y/o Derecho) con amplios conocimientos en Recursos Humanos (valorable Máster en RRHH) y con una experiencia demostrable de 3 a 5 años de experiencia en entornos empresariales de carácter multinacional o en empresa de Consultoría. Será imprescindible aportar conocimientos de ofimática a nivel usuario y dominio del Inglés.

Entre las funciones a desarrollar se encuentran: formación (coordinación de planes de formación, diagnóstico de necesidades formativas...), selección de personal (definición de los perfiles profesionales, selección de las fuentes de captación...) y desarrollo de RRHH (planes de carrera, evaluación del desempeño, gestión por competencias...).

Para todo lo anterior la persona deberá tener una clara orientación hacia el trabajo en equipo, excelentes dotes de comunicación, iniciativa, capacidad de planificación y organización y orientación a la calidad.

Ofrecemos incorporación inmediata a una empresa en importante expansión y crecimiento en el que se prima el desarrollo profesional de nuestros colaboradores.

El paquete salarial es altamente competitivo, acorde con la experiencia y competencias aportadas.

Las personas interesadas deberán ponerse en contacto enviando su historial profesional a través del correo electrónico (seleccion@multinacional.com) o a la dirección C/ Cartagena, 1.1º B. 28090. Madrid indicando la Ref.: CTRH/01.

**V. PROPUESTAS DE DESARROLLO Y MEJORA PARA EL PROFESIONAL DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Una vez que hemos comentado los principales datos, así como las conclusiones que se derivan de los mismos, es momento de establecer las propuestas de desarrollo y mejora para nuestro querido profesional de RRHH. El objetivo, por tanto, de este último apartado es el de establecer una serie de propuestas de desarrollo que, a través de diversas estrategias (formación y desarrollo, estimulación y potenciación de competencias profesionales, adquisición de experiencias internacionales, etc.), le sirvan a las personas que actualmente se dedican, o que en un futuro puedan hacerlo, a la inigualable labor de contribuir al desarrollo de las personas que dan sentido (económico, social, laboral...) a las diversas organizaciones que forman parte del tejido empresarial y económico de todo el mundo.

Aunque el lector, a través de la lectura de este estudio, sepa más o menos cuáles son las directrices a seguir para conseguir un mayor desarrollo profesional y aumentar su empleabilidad, vamos a esbozar cuáles serían las propuestas finales para conseguir estos aspectos. Para ello, nos vamos a servir de dos amigos interesados en el ámbito profesional de los RRHH. Pasemos a conocerlos:

- Marta tiene 23 años y es Licenciada en Psicología. Actualmente se encuentra cursando un Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos en un centro de formación de Murcia, lugar donde reside. En estos momentos, se encuentra en el Módulo de Formación y Promoción, donde se están tratando temas relacionados con la planificación de carreras. Marta ha tomado confianza con Fran, que es el ponente de dicho módulo. Fran es una persona joven que, actualmente, es Director de Formación en una consultora de RRHH y le apasiona su trabajo. Un día Marta, en el descanso, le pregunta a Fran cuál era su opinión acerca del futuro de los RRHH y sobre todo qué haría él si se encontrara en su situación.

Fran, encantado de ayudar a Marta, le comenta que su opinión es esperanzadora, ya que augura un futuro prometedor para el ámbito de los RRHH, aunque no por ello sencillo, ya que es un ámbito influenciado por determinadas circunstancias empresariales, sociales, económicas, etc. Del mismo modo, le indica que, como cualquier otra ocupación, no es sencillo hacerse un hueco en el mercado, pero tampoco es imposible. Esto alegra a Marta, pero es lo que ella imaginaba.

Fran prosigue y comienza a aportar datos más interesantes extraídos de su experiencia y de un estudio que acaba de leer acerca de la empleabilidad en los profesionales de RRHH, otros compañeros se unen y se predisponen a escuchar lo que Fran comenta a Marta. Mira, Marta, actualmente los aspectos que más cabida tienen en el ámbito de los RRHH son la formación, la selección de personal y los aspectos relacionados con el desarrollo del personal (gestión por competencias, principalmente), aunque no debemos olvidar los aspectos relacionados con la administración de personal. En este sentido, es de destacar que la mayoría de ofertas de empleo en esta área provienen de grandes empresas de carácter multinacional, ubicadas en grandes zonas industriales (zona Centro y zona Norte) y sectores en auge como consultoría y telecomunicaciones.

Marta se queda un poquito asombrada y le pregunta a Fran: entonces, si en Murcia no hay grandes empresas y las que hay pertenecen a sectores tradicionales. ¿Qué tengo que hacer, irme a Madrid? Fran le contesta que no necesariamente, aunque como en cualquier profesión es valorable la movilidad geográfica.

Fran, prosigue e indica lo importante que resulta la formación de postgrado, la experiencia profesional y los idiomas. Marta interrumpe y le indica a Fran que existen dos problemas: no domina muy bien el Inglés y no posee experiencia profesional ¿Qué tengo que hacer? Fran decide contestar al final de su exposición y se centra ahora en las habilidades que según ese estudio eran más recomendables y que él comparte plenamente. Éstas eran el trabajo en equipo, habilidades comunicativas y planificación y organización. Antes de que Marta interviniera, Fran le pregunta qué tal se encontraba en estas competencias. Ella contesta que destacaba en planificación y organización.

Se acercaba la hora de finalización del descanso y se tenía que volver a la materia, ya que iban retrasados. Fran le aconseja a su alumna estos aspectos:

- Debes especializarte aún más en los aspectos relacionados con la formación, la selección, la gestión por competencias y no debes olvidar, aunque seas psicóloga, los aspectos relacionados con la administración de personal, ya que debes tener una visión globalizadora de los RRHH.
- Adquiere información acerca de los sectores y empresas de tu región, ya que puedes llevarte alguna sorpresa agradable. Del mismo modo, investiga cuáles son las empresas que tienen departamento de RRHH, ya que recuerdo que se requiere personal en la categoría de técnicos. No olvides las consultoras, ya que puede ser otra vía de ocupación también muy valorada.
- Comprueba cuál es tu situación personal y si estás dispuesta a cambiar de residencia.
- Debes paliar tus carencias con el idioma anglosajón.
- Adquiere experiencia a través de las prácticas que te ofrece este Máster y no las desaproveches.
- Potencia tus «carencias» personales a través de la identificación de las mismas y con la definición de un plan de actuación personal.

Después de esto, Marta sale ilusionada por los consejos de Fran y decide ponerse manos a la obra.

- Carlos tiene 33 años y es Graduado Social. Lleva trabajando desde hace 5 años en una empresa de 100 trabajadores situada en Madrid como técnico de administración en el departamento del mismo nombre. Todo este tiempo ha venido desarrollando las mismas funciones: altas y bajas del personal, contrataciones, nóminas, IRPF, etc., pero desde hace algún tiempo se encuentra un poquito desmotivado. Para él siempre ha sido importante su trabajo, pero ahora siente que ha tocado techo.

Como todos los miércoles, Carlos se reúne con su gran amigo Felipe para tomar algo después del trabajo. Felipe también es Graduado Social, pero hace dos años que cambió de empresa desarrollando el puesto de Jefe de Relaciones Laborales en una empresa de 500 trabajadores dedicada a la fabricación de componentes de automóviles. Felipe, desde hace algún tiempo viene notando a Carlos algo apático, pero no ha querido preguntarle por no parecer indiscreto, ya que su problema podría venir de alguna cuestión familiar. Esa tarde, Carlos le comenta a su amigo Felipe que estaba desilusionado con su carrera profesional, ya que se sentía bastante joven, pero no estaba realizando lo que realmente le gustaría. A Carlos siempre le ha apasionado el mundo de los RRHH, pero sólo conocía el ámbito de la administración de personal. Felipe, aunque dedicaba más tiempo a las relaciones laborales en su empresa, también era el encargado de planificar

las actividades de formación y definir los criterios de selección, al igual que de mantener contacto con diversas consultoras de RRHH. Felipe, cuando escuchó a su amigo le tranquilizó y le dijo: ¡No te preocupes! Te voy a ayudar. Precisamente acabo de leer un estudio donde se plantean una serie de conclusiones muy interesantes para el desarrollo de los profesionales de los RRHH y nos va a venir muy bien. Te diré qué es lo que tienes que hacer. Será más sencillo de lo que imaginas.

¿Por qué?, preguntó Carlos más ilusionado. Verás, dijo Felipe. He leído que el mayor número de ofertas de empleo en el ámbito de los RRHH se generan en Madrid, donde tú vives. Las empresas son de carácter multinacional y los sectores más importantes son Consultoría, Telecomunicaciones e Industria. Todo esto, se encuentra presente aquí. Además el mayor número de ofertas es para el perfil de Técnico y Mandos. Podría ser una buena oportunidad para un ascenso y continuar con tu desarrollo profesional al igual que me ocurrió a mí. De igual forma, tienes 5 años de experiencia laboral en el área de administración de RRHH, éste es precisamente el número de años de experiencia que más se demanda. ¿Adivinas la edad más recomendable?, preguntó Felipe. No sé, contestó Carlos. Yo te lo diré, dijo Felipe, de 30 a 35 años de edad.

Como todo no puede ser tan sencillo, pero tampoco tan complejo como tú pensabas, te diré qué es lo que tienes que potenciar:

- Tienes que tener un mayor conocimiento de otras áreas de la gestión de RRHH. En este caso, de formación, selección y desarrollo del personal.
- Debes fomentar tu nivel de dominio del Inglés.
- Y, por último, debes mejorar las habilidades relacionadas con el trabajo en equipo y la iniciativa.

Para ello, te voy a recomendar una Escuela de Negocios bastante buena que tiene un programa de formación para profesionales en activo del ámbito de los RRHH, donde se mejora el dominio del Inglés en los negocios, se tratan temas como la formación continua, selección de personal y otras áreas adyacentes, y donde podrás trabajar en equipo con otros profesionales, así como fomentar tu iniciativa personal.

Carlos se quedó asombrado de lo que le comentó Felipe y tramitó la inscripción en la Escuela de Negocios.

Al cabo del tiempo, Fran, nuestro Director de Formación recibió un mail de Marta donde le decía que al término del programa de prácticas de 6 meses de duración en una consultora de RRHH le habían propuesto un contrato para desarrollar el puesto de Técnico de Selección. Marta era una chica muy perseverante y lo había conseguido. Fran se alegró muchísimo por Marta, aunque trabajara para la «competencia».

Habían pasado 8 meses desde la conversación de Carlos y Felipe. Carlos realizaba el programa de desarrollo desde hacía 6. Un día, Carlos telefoneó apresurado a su amigo Felipe diciéndole que tenía algo importante que decirle y que sería mejor que fueran a cenar esa misma noche. Como no era miércoles, Felipe tuvo que deshacer algunos planes, pero no le importaba, Carlos era un gran amigo. Pues bien, la noticia era que una empresa multinacional de 350 trabajadores del sector de telefonía móvil le había contratado como Jefe de Administración de RRHH realizando también funciones de formación y selección de personal. Los dos amigos estaban muy contentos, aunque ambos sabían que era un gran reto.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMUSAL (2000). *Metodología y herramienta para la detección de necesidades de formación en las empresas de economía social de la Región de Murcia*.
- Algama Desarrollo Empresarial (2000). *Habilidades Gerenciales: análisis del estilo competencial del directivo*.
- ARCE, E. (1998). «Competencias. Contribución a la creación de valor a través del conocimiento». *Training and Development Digest*, 10, pág. 46.
- BONET I ANGLARIEL (1998). «¿Ser competente o ser competitivo?» *Training and Development Digest*, 10, pág. 74.
- BOYATZIS, R. (1982). *The Competent Manager*.
- BUSTILLO, C., MARTÍNEZ, M. J. y PINADO, A. (1999). «El análisis del potencial basado en competencias: un caso práctico». *Capital Humano*. 127, pág. 26.
- Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia (2000). *Modelo formativo de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia 2001-2003: estudio piloto y propuestas de actuación*.
- LÉVY-LEBOYER, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona.
- MADRID GARCÍA, A. J. (2000). «El proceso formativo en los entornos organizacionales: una propuesta de intervención». *Cefgestión. Revista de Actualización Empresarial*. Ed. Estudios Financieros. N.º 27.
- MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, J. (1998). «Implantación de un sistema de selección por competencias». *Training and Development Digest*, 10, pág. 40.
- «Análisis y perspectivas de la función de Recursos Humanos en 2001» *Capital Humano*, n.º 140, pág. 52.
- Perfil profesional del Director de Recursos Humanos*. Módulo: planificación estratégica de Recursos Humanos. Master en Dirección y Gestión de Recursos Humanos (CEF).
- Las competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos*. HayGroup (1999). Deusto (Bilbao).
- ULRICH, D. (2000). *Evaluación de resultados: el nuevo desafío para los profesionales de Recursos Humanos*. Granica (Barcelona).

**ANEXO I****Acepciones de los puestos de trabajo ofertados**

1. Responsable de formación y consultoría
2. Responsable de comunicación interna
3. Responsable de RRHH
4. Senior en gestión de RRHH
5. Asistente en gestión de RRHH
6. Jefe de gestión administrativa de personal
7. Jefe del proyecto de información de RRHH
8. Jefe de RRHH
9. Responsable de selección y desarrollo de RRHH
10. Técnico de selección
11. Responsable de selección desarrollo del personal
12. Consultor senior
13. Técnico de RRHH
14. Responsable de formación y desarrollo
15. Consultor
16. Jefe de administración y RRHH
17. Jefe de RRHH y relaciones laborales
18. Consultor de selección
19. Director de RRHH
20. Técnico de formación/selección
21. Responsable de compensación y beneficios
22. Director de selección
23. Técnico senior en comunicación interna
24. Técnico senior en desarrollo de RRHH
25. Senior manager de RRHH
26. Especialista en gestión del conocimiento
27. Senior selection technician
28. Especialista en administración de salarios y personal
29. Consultor en gestión y desarrollo de RRHH
30. Gerente
31. Consultor junior
32. Jefe de selección
33. Jefe de dpto. De RRHH
34. Graduado social



35. Técnico senior de formación
36. Consultor senior en selección
37. Responsable de administración de personal
38. Formador
39. Director de administración
40. Asistente a la dirección de organización interna
41. Jefe de personal
42. Jefe de administración de personal
43. Técnico de desarrollo de RRHH
44. Human resources manager
45. Administrativo dpto. de personal
46. Consultor en desarrollo de RRHH
47. Psicólogo
48. Asistente dpto. de RRHH
49. Assistant classroom trainer
50. Responsable de formación
51. Responsable de selección
52. Jefe de desarrollo de RRHH
53. Gerente de RRHH
54. Recruitment specialist
55. Human resources planning and development specialist
56. Training specialist
57. Internal communication specialist
58. Director de personal
59. Técnico superior en prevención de riesgos laborales
60. Jefe de personal y RRHH
61. Consultor comercial de formación
62. Director de formación
63. Director de comunicación interna
64. Director de compensación y beneficios
65. Responsable de RRHH internacional
66. Director de RRHH y relaciones laborales
67. Gestor del conocimiento
68. Consultor de formación
69. Jefe de prevención y salud laboral
70. Coordinador de prevención de riesgos laborales
71. Coordinador de RRHH
72. Director técnico de prevención de riesgos laborales y seguridad

73. Técnico de seguridad y salud laboral
74. Responsable de personal
75. Director de consultoría
76. Gestor de RRHH
77. Responsable de personal y relaciones laborales
78. Comercial de consultoría
79. Training manager
80. Técnico de administración de personal
81. Gerente de formación
82. Responsable de desarrollo de RRHH
83. Responsable de administración de RRHH
84. Técnico de relaciones laborales
85. Técnico intermedio en prevención de riesgos laborales
86. Director de relaciones laborales
87. Jefe de gestión de RRHH
88. Responsable de selección
89. Técnico en nóminas
90. Jefe de formación
91. Responsable del trabajador
92. Técnico de selección junior
93. Director de gestión interna y RRHH
94. Responsable de gestión de personal
95. Legal and personal manager
96. Responsable de personal y RRHH
97. Director de prevención de riesgos laborales
98. Consultor de RRHH
99. Técnico de comunicación interna y gestión del conocimiento
100. Técnico de formación y administración
101. Adjunto a dirección de RRHH
102. Human resources specialist
103. Técnico de formación y desarrollo
104. Consultor comercial
105. Responsable de administración y relaciones laborales
106. Consultor de desarrollo y formación
107. Responsable de prevención de riesgos laborales
108. Gerente de desarrollo de RRHH
109. Senior consultant human resources
110. Jefe de administración personal y relaciones laborales

**ANEXO II****Definición de las competencias profesionales implicadas en el ámbito de los Recursos Humanos**

- **TRABAJO EN EQUIPO.** Interés y predisposición por formar parte de un equipo de trabajo consolidado, a la vez que todos los esfuerzos se dirigen hacia el logro de los objetivos prefijados con una clara orientación hacia la realización de las tareas propias del puesto a través del continuo esfuerzo grupal. Siendo la responsabilidad de la ejecución y efectividad de las mismas compartida por todos los miembros del equipo.
- **HABILIDADES COMUNICATIVAS.** Capacidad para emitir y recibir mensajes utilizando un lenguaje claro y sencillo en consonancia con las características individuales de los interlocutores, atendiendo a una correcta utilización del lenguaje verbal y no verbal en cada situación.
- **INICIATIVA.** Predisposición e inquietud por la continua búsqueda de información relevante en relación con la tarea a desarrollar, intentando innovar a la hora de ejecutar el trabajo, sobrepasando, de este modo, los cánones establecidos.
- **RIGUROSIDAD/MINUCIOSIDAD.** Capacidad de planificación y organización de las actividades a desarrollar controlando las posibles desviaciones y cumpliendo los objetivos previamente establecidos.
- **CAPACIDAD PARA MOTIVAR (DESARROLLO DE PERSONAS).** Continuo interés por la identificación de necesidades personales (y profesionales) que presentan los colaboradores, estableciendo de una forma proactiva las posibles soluciones y propuestas de desarrollo para asegurar una óptima calidad de vida laboral.
- **ORIENTACIÓN A LA CALIDAD.** Capacidad para establecer el máximo nivel de exigencia en la realización del trabajo, asumiendo una mejora constante en la ejecución de las funciones en aras de conseguir la satisfacción final del cliente.
- **DINAMISMO.** Capacidad para la constante actualización y reciclaje de conocimientos y habilidades personales, demostrando, con ello, un espíritu emprendedor ante el desarrollo de cualquier proyecto (personal-profesional).
- **ORIENTACIÓN A RESULTADOS.** Interés por la planificación, desarrollo y evaluación de cualquier actuación laboral con el fin último de la consecución de los resultados esperados en un principio.
- **HABILIDADES SOCIALES.** Connotaciones (características) de carácter personal que permiten al individuo relacionarse e interactuar óptimamente con otros sujetos expresando sus sentimientos, actitudes, deseos, opiniones y derechos de una forma adaptativa a la situación en la que se encuentra.

- **CAPACIDAD NEGOCIADORA.** Predisposición personal a establecer las mejores vías de entendimiento mutuo entre dos o más personas, estableciendo acuerdos comunes y beneficiosos a ambas partes.
- **MOTIVACIÓN POR EL LOGRO.** Interés por el establecimiento y consecución de objetivos de carácter retador a través de una toma de decisiones sistemática, convirtiéndose todo este proceso en el estilo de vida personal del individuo.
- **FLEXIBILIDAD.** Capacidad de adaptación constante ante los cambios que puedan surgir sin manifestar oposición al proceso de acomodación a la nueva situación.
- **LIDERAZGO.** Habilidad para desarrollar y guiar a un equipo de personas atendiendo a sus necesidades individuales, logrando la implicación de cada uno de los miembros y canalizando los esfuerzos personales en la consecución de un objetivo común al grupo.
- **AUTONOMÍA.** Capacidad para planificar, desarrollar y evaluar cualquier tipo de intervención asumiendo la responsabilidad de la eficacia de la misma sin necesidad de adoptar el criterio de otra persona.
- **INNOVACIÓN.** Sensibilidad ante el establecimiento de nuevos enfoques de actuación, demostrando una elevada capacidad de eficacia ante la propuesta de soluciones.
- **CREATIVIDAD.** Adoptar nuevos procedimientos de actuación y/o reformular de forma novedosa los ya establecidos de forma que se genere un «producto» final distinto del originario.
- **MADUREZ.** Convencimiento personal de la eficacia de las actividades que desarrolla el individuo, mostrando una integridad y reflexión constante de las decisiones adoptadas.