

PRIMERA SESIÓN

SEGUNDA PONENCIA

LA FUNCIÓN SOCIAL Y ECONÓMICA DE LA LICENCIATURA EN CIENCIAS DEL TRABAJO: SU INSERCIÓN EN LA SOCIEDAD VASCA

EL EJERCICIO PROFESIONAL EN EL ÁREA DE LOS RECURSOS HUMANOS (RH) COMO PERFIL- OBJETIVO EN LA DIPLOMATURA EN RELACIONES LABORALES (DRL) Y EN LA LICENCIATURA EN CIENCIAS DEL TRABAJO (LCT): CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE UNA PROPUESTA CURRICULAR GLOBAL

ENEKA ALBIZU GALLASTEGI

Catedrático de Gestión Estratégica de Recursos Humanos
de la EU de Relaciones Laborales. UPV/EHU

Introducción. Reflexiones sobre los criterios que se deben tener en consideración a la hora de plantear los contenidos formativos de una NUEVA titulación universitaria

Al plantear la articulación de un Plan de Estudios a la luz de una nueva titulación nos vienen a la cabeza, en primer lugar, las siguientes preguntas: ¿cuáles serán los contenidos formativos o materias que deberían tenerse en consideración? en relación a la cuestión fundamental ¿para qué sirve esta titulación o cuál es su finalidad?

A estas dos principales preguntas, les acompañan otras conexas como: ¿quién se debe ocupar de su impartición?, ¿dónde se impartirá?, ¿desde qué perspectiva académica se hará?, ¿cómo se organizarán las enseñanzas?, ¿qué costes se generarán en su implantación?, etc.

Hemos podido asistir, no pocas veces, a situaciones en las que alguna o varias de estas preguntas –especialmente las dos primeras– se dan por suspuestas, quizás por estar más o menos especificadas en la normativa que regula los planes de estudio, quedando el debate académico centrado en la resolución de las cuestiones adicionales y secundarias –aunque necesarias– más relacionadas con la determinación del enfoque académico y la redistribución, especialmente, de los recursos humanos.

En un intento de actuar desde una perspectiva *de eficiencia en el servicio público*, propondremos en este apartado algunos criterios generales que, a nuestro juicio, deberían considerarse a la hora de acometer una adecuada planificación curricular y dar así respuesta razonada a las principales preguntas que se han planteado.

Entre estos criterios podemos destacar los siguientes:

- *La utilidad social.* Si la universidad pública aspira a cumplir una función de servicio a la sociedad que la soporta debe, al menos, dar respuesta a dos importantes retos:
 - a) Ser capaz de crear y difundir conocimientos científicos universalizando la formación superior¹, y
 - b) Crear propuestas formativas que respondan a las necesidades del entorno social en el que se inserta.

Parece ser que en el momento actual prácticamente cualquier titulación ofertada por la universidad pública puede cumplir el primer requisito y, en consecuencia, promover el enriquecimiento formativo y cultural de la sociedad.

Por contra, la creación de nuevas titulaciones debe estar, en buena, medida enfocada a la diversificación de la oferta tendente a satisfacer las nuevas demandas profesionales que plantea la sociedad. Así pues, en la estructuración de un Plan de Estudios y en la definición de actividades a realizar por parte del alumno debemos tener presente, en todo momento, cuál es el ámbito profesional en el que se desenvolverá el egresado en orden a dotarle de los conocimientos, capacidades y actitudes que le permitan un ejercicio profesional vinculado con la titulación que estudió y, subsiguientemente, satisfacer eficientemente las principales necesidades que le plantea la sociedad a la universidad pública.

- *Los objetivos que persigue la titulación.* Éstos, insertos en las directrices generales propias que regulan una determinada titulación, deben marcar cuáles son las pautas de desarrollo general para la titulación, independientemente del contexto universitario y, subsiguientemente, las diferentes materias troncales que deben abordarse en el diseño curricular para que la titulación obtenga el reconocimiento oficial.

¹ Entendiendo que la formación es, posiblemente, el mecanismo fundamental en el proceso de equiparación de las oportunidades de las personas en el mundo contemporáneo.

- *Los objetivos institucionales.* Para que unas determinadas enseñanzas se impartan, éstas deben insertarse entre las finalidades de la institución que las imparte. Así, deberán encuadrarse en la oferta de titulaciones de una universidad, y más concretamente, dentro de la oferta educativa de algún centro. En este punto, se debe producir la necesaria adaptación, por parte de la universidad, de los contenidos que integran la titulación a la específica situación de cada comunidad de referencia.
- *La estructura científica de las materias que integran la currícula de la titulación.* Los programas que se propongan deben tener en consideración, forzosamente, el núcleo de las disciplinas que compongan la currícula, o dicho de otra manera, aquellas teorías que en el momento presente son ampliamente admitidas por la mayoría de la comunidad académica. Asimismo, a la hora de plantear los diferentes programas se deben tener en cuenta las especificidades que en el campo científico tiene la titulación en la que se inserta.
- *La estructura pedagógica de los conocimientos.* Además de las consideraciones realizadas, debemos intentar transformar la secuencia lógica de los contenidos a tratar en la titulación en una secuencia pedagógica. La secuencia de la currícula se derivará de los conocimientos más generales hacia los más específicos para que el alumno pueda partir de un andamiaje conceptual general que le permita ir comprendiendo significativa y relacionadamente las materias objeto de estudio. Asimismo, debe plantear la adecuada combinación de materias teóricas y prácticas para que la formación, además de la transmisión de conocimientos, desarrolle determinadas capacidades o destrezas en el alumno. En el mismo sentido, si se desea que la formación sea integral habrá que considerar la posibilidad de introducir en la currícula determinadas prácticas en alternancia, materias optativas y valorar positivamente determinadas actividades de libre designación.
- *Estructura humana.* Finalmente, se deberá recurrir a los diferentes departamentos universitarios implicados en la titulación en orden a que aporten los profesionales cualificados en cada una de las áreas intervinientes que se dedicarán a la docencia e investigación de los contenidos formativos que se pretenden impartir.

Dentro del esquema propuesto, los objetivos principales de este trabajo consistirán en:

- a) Determinar la necesidad social insatisfecha, o dicho de otra manera,
 - a.1. definir los perfiles profesionales a cuyas necesidades formativas pretendemos dar respuesta desde la EU Relaciones Laborales de la UPV/EHU
 - a.2. determinar las necesidades formativas de cada uno de estos perfiles (específicamente, en el área de RH)

- a.3. justificar la inexistencia y/o inadecuación de la oferta actual de estudios universitarios en relación a las necesidades formativas de estos profesionales.
- b) Proponer unos contenidos formativos que respondan a esta necesidad social (específicamente en el área de RH) partiendo de la base que ofrece la normativa que regula las directrices generales de los planes de estudio de la DRL y la LCT, y teniendo presentes las demandas explicitadas por los propios profesionales.

Como se podrá observar, los objetivos que persigue este trabajo se centran, básicamente, en explicar la interrelación existente entre la utilidad social de la titulación y los contenidos formativos, así como en el papel que juegan en este marco los objetivos de la titulación y los objetivos institucionales (ver figura 1).

Cuestiones referentes a: la determinación de las áreas de conocimiento que darán el enfoque académico, la sucesión y naturaleza de los contenidos, la designación de los departamentos que tendrán encargo docente en la titulación, la planificación de la implantación, u otras, se deberán sustanciar como producto de un debate interno posterior al que estamos iniciando ahora.

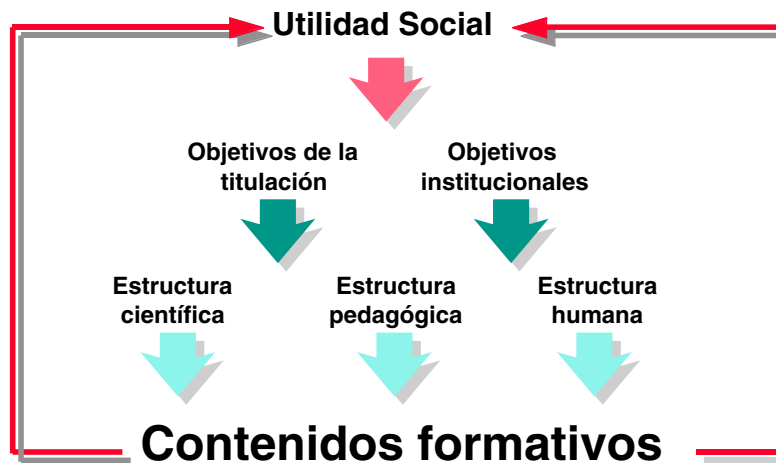


Figura 1. Criterios a considerar al decidir los contenidos que se impartirán en una nueva titulación universitaria

1. Perfil legal y perfil profesional

Las directrices generales propias de los planes de estudio que ordenan las diferentes titulaciones universitarias que se imparten en el Estado Español detallan, entre otras, la finalidad que persigue cada titulación, las materias troncales que le dan sustantividad propia y deben ser cursadas por un estudiante en cualquier universidad española si opta a la obtención de un determinado título, o las condiciones generales de articulación de la titulación.

En este primer punto, analizaremos la finalidad establecida para las titulaciones Diplomado en Relaciones Laborales (DRL) y Licenciado en Ciencias del Trabajo (LCT), partiendo de que ambas constituyen un continuo –de hecho, no se concibe la segunda sin la primera², ni la primera tiene pleno sentido sin la segunda³– que debiera conducir al establecimiento de diferentes perfiles, tanto académicos como profesionales.

El RD 1429/1990, de 26 de octubre por el que se establece el título universitario oficial de Diplomado en Relaciones Laborales señala en su primera directriz que *“las enseñanzas conducentes a la obtención del título oficial de Diplomado en Relaciones Laborales deberán proporcionar una formación adecuada en las bases teóricas y en las técnicas de organización del trabajo y de la gestión de personal; así como de la ordenación jurídica del trabajo y de la seguridad social”*.

En la definición establecida en la primera directriz del RD 1429/1990 y en su desarrollo a través de bloques temáticos (materias troncales) se vislumbran con claridad dos perfiles profesionales de referencia para esta titulación; a saber:

- a) el ejercicio de la profesión de Graduado Social (ejercicio libre), y
- b) el ejercicio profesional en el área de recursos humanos (RH)

El ejercicio profesional como Graduado Social esta avalado por dos importantes razones íntimamente vinculadas; a saber: la *homologabilidad* entre planes de estudio y la *habilitación* para el ejercicio de la profesión.

² La LCT surge como una iniciativa impulsada durante varios años por la plataforma constituida por los responsables universitarios de la Diplomatura en Relaciones Laborales, con base en los siguientes motivos principales: a) inexistencia de vías curriculares coherentes que permitan completar la formación de los Diplomados en Relaciones Laborales; b) configuración de unos estudios universitarios especializados en torno a uno de los más importantes fenómenos sociales –el trabajo–; c) potenciar la generación de una investigación multidisciplinar e interdisciplinar en torno a este objeto material; d) dar respuesta a una demanda social existente en lo referente a determinados perfiles profesionales consolidados y emergentes insuficientemente cubiertos.

³ Tal y como se pretende demostrar en este trabajo uno de los principales perfiles académicos –el relacionado con la dirección y gestión de los recursos humanos– que se pretende diseñar a través de las directrices que regulan ambas titulaciones es coincidente, luego parece necesaria una articulación global y coherente que tenga presente esta realidad.

A través del correspondiente desarrollo normativo –Disposición Adicional del RD 1429/1990 y RD 1954/1994 de 30 de septiembre (BOE de 17 de noviembre)- queda claramente especificado que se homologan las titulaciones de Graduado Social Diplomado y la DRL. Asimismo, se establece que los Diplomados en Relaciones Laborales podrán acceder a la profesión de Graduado Social, siendo esta titulación la que habilita para el ejercicio profesional, al tiempo que establece unos contenidos formativos que aseguran el *core business* de esta actividad –el conocimiento y manejo del ordenamiento jurídico-laboral–.

El ejercicio profesional en el área de RH supone una ampliación del perfil académico y profesional al que daba respuesta la titulación precedente –Graduado Social Diplomado–. Si bien las materias que forman específicamente al alumno en este campo eran escasas (Organización de Empresas y Administración de Personal) en la Diplomatura en Graduados Sociales, en la DRL se produce un desdoblamiento del centro de gravedad de la misma (Alfaro, Rodríguez y Ugalde, 1996;46), cobrando este nuevo perfil carta de naturaleza propia dentro de la titulación.

Probablemente esta ampliación de perfiles inducida por el legislador pretendió dar una respuesta a una situación que, de hecho, se estaba produciendo en aquel momento en el tejido socio-económico: un muy importante número de profesionales del área de RH tenían cursados estudios de Graduado Social Diplomado (Rodríguez *et al*, 1989) y su preparación era susceptible de ser ampliada y completada puesto que ésta basculaba, principalmente, sobre el eje jurídico-laboral.

El RD 1592/1999, de 15 de octubre (BOE de 23 de octubre) por el que se establece el título universitario oficial de Licenciado en Ciencias del Trabajo señala en su primera directriz que *“las enseñanzas conducentes a la obtención del título oficial de Licenciado en Ciencias del Trabajo deberán proporcionar una formación adecuada, de carácter interdisciplinar, en el campo del trabajo humano, en su doble vertiente organizativa y relacional”*.

Si bien, esta enunciación genera más dudas que certezas por la manifiesta ambigüedad con la que se formula, intentaremos realizar una interpretación realista que sirva de base para un desarrollo que se pueda materializar más adelante en forma de Plan de Estudios y líneas curriculares.

En la definición establecida en la primera directriz del RD 1592/1999 y en su desarrollo a través de bloques temáticos (materias troncales) se pueden entrever, al menos, dos perfiles profesionales de referencia para esta titulación; a saber:

- a) el ejercicio profesional en el área de RH; y
- b) el ejercicio profesional en el área de diagnóstico y promoción del empleo (DPE)

El ejercicio profesional en el área de RH aparece explícitamente mencionado en esta titulación al señalarse la vertiente organizativa del trabajo humano como objeto material de la LCT. Por tanto, entendemos en una primera aproximación,

que la LCT se está dirigiendo, de manera amplia, al mismo perfil profesional que la DRL. Quizás el único elemento distintivo significativo que aparece respecto de la DRL es el objeto formal de la titulación, o perspectiva de análisis del objeto material. Más concretamente, en el RD 1592/1999, se está haciendo referencia de manera explícita a la *formación de carácter interdisciplinar*. Luego, debieran concurrir en esta titulación las diferentes miradas académicas existentes alrededor del fenómeno del trabajo –cuestión ésta que valoramos muy positivamente, por cuanto son necesarias para comprender en toda su extensión el fenómeno del trabajo en una organización–, siempre y cuando el desdoblamiento de áreas de conocimiento promovido por el legislador, no desenfoque el perfil profesional al que debe dar respuesta la titulación. Esta interdisciplinariedad debiera aprovecharse para enriquecer la formación de los LCT: ofreciendo los conocimientos especializados más avanzados, y diferenciando claramente estos estudios del resto de los estudios monoenfoco que en la actualidad sirven de plataforma formativa para el ejercicio de esta profesión. Sólo así se podrá ofrecer la adecuada respuesta académica a las necesidades que plantea el ejercicio profesional.

El ejercicio profesional en el área de DPE parece que tiene sentido más desde la interpretación del RD 1592/1999 que de la propia lectura del mismo. El “estudio del trabajo humano desde su vertiente relacional” no parece que, en sí mismo, entrañe un significado diferente del concepto clásico de relaciones laborales. Ahora bien, parece que el espíritu del RD 1592/1999 es diferente:

- a) si atendemos a la troncalidad que se fija en el mismo podemos observar que se otorga especial relevancia a las materias: Economía del Trabajo y Políticas Sociolaborales;
- b) si nos fijamos en la argumentación expuesta en la Memoria Justificativa para la Creación de un Segundo Ciclo en Ciencias del Trabajo/Gestión de Recursos Humanos/Relaciones Laborales (Coordinadora Permanente de Responsables de Titulaciones de Relaciones Laborales, 1998;6), se hace alusión al *“ejercicio de diversas funciones relacionadas directamente con el mercado de trabajo y con los mecanismos de acceso a éste”*;
- c) si tenemos presente que el empleo –o su falta– es considerado como el principal problema contemporáneo al que se enfrenta la sociedad europea occidental y que, consecuentemente, desde las diferentes instancias públicas –ya sean a nivel comunitario, estatal, autonómico, provincial y local– y, cada vez más, privadas se desarrollan diferentes actuaciones convergentes al menos en su finalidad –la generación de empleo–, parece necesario disponer de especialistas en el análisis y gestión del mismo. Estas tres razones nos hacen pensar que el DPE es el perfil profesional que se deriva de la interpretación del RD 1529/1999.

Resumiendo, consideramos que son tres los perfiles profesionales genéricos a los que pretenden dar respuesta la DRL y la LCT (*ver figura 2*): ejercicio profe-

sional como Graduado Social, ejercicio profesional en el área de RH, y ejercicio profesional en el DPE.



Figura 2. Perfiles profesionales a los que dan respuesta la DRL y la LCT

Hecha esta primera clasificación, el objeto de este trabajo consistirá en establecer criterios generales para articular una propuesta curricular coherente a lo largo de las titulaciones de 1.º y 2.º ciclo –DRL y LCT– con base en el análisis del ejercicio profesional en el área de RH y el contexto académico el que se desarrollan las dos titulaciones enfocadas a este campo de actuación.

2. Caracterización del perfil profesional (RH)

2.1. Conceptualización de la FRH

En un sentido amplio, podríamos decir que la FRH es aquella *función empresarial responsable de las decisiones y acciones que afectando a la relación entre la empresa y los trabajadores que prestan sus servicios en ella se adoptan para la consecución de sus objetivos.* (cfr. Weiss, 1993;26). Así definida, dicha función existe desde el mismo momento en el que la actividad empresarial genera una relación laboral entre la empresa y una o más personas, independientemente de las características de la empresa (tamaño, situación mercantil, actividad que desarrolla, o cualquier otra clasificación que pudiéramos apuntar) y de la relación establecida (tipo de contratación, duración de la prestación, remuneración, etc.) (Puchol, 1993;26 y Fombonne, 1993;53).

2.2. Contenidos actuales de la FRH como función empresarial básica

Definido el concepto de FRH consideramos necesario establecer cuales son los contenidos que abarca habitualmente su gestión. La clasificación que vamos a proponer (Albizu, Fernández y Landeta; 2001), evidentemente, no es la única

existente, ni pretende sustituir a las demás. Probablemente, asuma en mayor o menor medida los planteamientos de varias de ellas. En todo caso, se corresponde con nuestra visión de las prácticas que en la actualidad desarrollan las empresas que se podrían caracterizar como “excelentes”.

Podemos señalar 8 áreas de actuación con cierta especificidad propia dentro de la FRH. Estas áreas, disgregables teóricamente y susceptibles de admitir diversas prácticas de gestión específicas, forman un todo que debe tener una fuerte consistencia con las actuaciones generales de la empresa. Asimismo, debemos señalar que algunas de las actuaciones concretas que se producen en estas áreas tienen relación directa y continuidad en otras. Finalmente, señalar que en las actuaciones concretas de muchas empresas, especialmente en las de menor dimensión, alguna o varias de las prácticas que se van a proponer no se llevan a cabo —e incluso existen áreas completas que no se gestionan— puesto que, o no se consideran imprescindibles por los directivos, o los niveles de especialización y desarrollo de la FRH no permiten abarcar tantas actuaciones.

Entre las mismas podemos distinguir:

- *Área de Dirección Estratégica.* Este área tiene diferentes ámbitos de responsabilidad. De un lado, comparte con el resto de las direcciones funcionales la responsabilidad de dirigir estratégicamente la compañía y, por tanto, será corresponsable del análisis y la toma de decisiones estratégicas de la misma (González, 1988;6. Besseyre 1989;53 y ss.). Este hecho parece lógico, en tanto que la reflexión estratégica deriva en un ajuste global de las estructuras, los sistemas, y los procesos que conectan los diferentes niveles de la organización y del personal que contribuye a estos procesos (Burack, 1990;13).

De otro lado, partiendo de los objetivos y estrategias previamente definidos, se encargará de diseñar, y aplicar, según la estructura departamental que disponga, las diferentes estrategias de RH en lo referente a sus sub-áreas de actuación; a saber: Administración de Personal, Relaciones Laborales, Empleo, Gestión de los RH, Desarrollo de los RH, Económica, Seguridad y Salud Laboral. Por tanto, este área se ocupará también de la implantación estratégica a nivel funcional.

A su vez, este área debe colaborar con el resto de las áreas funcionales en la determinación de los cambios a realizar así como en la implementación de los mismos (Ehrlich, 1997;88. Anderson, 1997;21). También, participará activamente en la configuración de una cultura corporativa apropiada y en la introducción de programas que reflejen y respalden los valores esenciales de la empresa (Amstrong, 1991;5).

- *Área de Administración de Personal.* Es ésta una “función de apoyo” a la administración de la empresa que comprende el conjunto de actividades que permiten a “asegurar, controlar y documentar” todo lo concerniente a

la FRH (Marr y García Echevarría; 1984,225-227). Se ocupará, específicamente, de la aplicación de los procedimientos y normas establecidos previamente (leyes, acuerdos, convenios, órdenes, reglamentos internos, etc.) para manejar distintos aspectos relativos al personal (contratación, tiempo de trabajo, movilidad, disciplina, etc.).

Asimismo, este área se encarga de canalizar las relaciones y de tramitar la documentación exigida por las instituciones que intervienen el mundo del trabajo (Instituciones dependientes del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y de los Gobiernos Autónomos en el caso de las transferencias, Administración de Justicia y Relaciones Laborales, Hacienda, etc.).

Frecuentemente, se suelen añadir otras funciones como son el recoger, conservar, actualizar y tratar la información referente al personal, de tal manera que pueda servir como instrumento de gestión. Asimismo, se suele encargar de la preparación y desarrollo de los procesos aditivos de personal como de la preparación técnica y ejecución de los procesos sustractivos. Por último, se encarga de llevar el control de las incidencias laborales en el centro de trabajo y del pago de sueldos y salarios.

Por tanto, podemos afirmar que esta función se encarga de gestionar administrativamente la relación que se genera entre la empresa y el trabajador desde el momento en el que éste se incorpora a la misma hasta que la abandona.

- *Área de Relaciones Laborales.* Este área se ocupa, principalmente, del mantenimiento y gestión de las relaciones con los representantes de los trabajadores: negociará y establecerá acuerdos colectivos; gestionará las situaciones de conflicto, las quejas y reclamaciones; administrará los beneficios sociales; y, se ocupará de la representación de la empresa en actos de la jurisdicción laboral, cuando proceda.
- *Área de Empleo.* Es el área ocupada de asegurar en cada momento que la empresa dispondrá del número preciso de personas con la cualificación necesaria y, consecuentemente, encargada de mantener relaciones con el mercado laboral. Entre las prácticas que se insertan en este área podemos señalar, entre otras, las siguientes: la planificación de plantillas; el análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo; el desarrollo de la estructura; y, el reclutamiento y selección.
- *Área de Gestión de RH.* Es el área de la FRH que con mayor intensidad y frecuencia se manifiesta en el día a día de la empresa, puesto que la relación empresa-trabajador subyace en ella. Es el área responsable de que los trabajadores entreguen la producción exigida en cada momento con el mayor nivel posible de compromiso e integración en el proyecto empresarial. Esta importante parcela de la FRH es responsabilidad del superior directo del trabajador –en definitiva, quien hace operativa la FRH–. Por tanto, se ocupará de: establecer y desarrollar los mecanismos de coordina-

ción de los trabajadores, así como conseguir que las tareas se ejecuten de acuerdo con lo previsto. De igual manera, de que los mecanismos de control sobre los trabajadores y el trabajo funcionen; seleccionar, acoger y adiestrar a los trabajadores recién incorporados; facilitar la comunicación interna en todos los sentidos; la motivación de los trabajadores y del clima laboral de su unidad; la participación en el trabajo; la detección de necesidades de formación; la valoración del desempeño, dar soporte a las decisiones sobre retribución, etc.

- *Área de Desarrollo de RH.* Esta es el área encargada de la adecuación y actualización de las competencias (conocimientos, capacidades y actitudes) del personal en función de las necesidades de la empresa, así como del crecimiento profesional de los trabajadores. Por tanto, este área se ocupará de cuestiones como la formación, el establecimiento de planes de carrera, las rotaciones, las promociones, la valoración del rendimiento, o la valoración del potencial.
- *Área Económica.* Este área tiene la misión de repartir la masa salarial estableciendo una estructura salarial que respete los principios de equidad interna (a igual trabajo, igual retribución, o lo que es lo mismo, a desempeños diferentes, distintos salarios) y externa (que la retribución ofrecida permita retener a los trabajadores valiosos y atraer a nuevos trabajadores en caso de que exista esta necesidad). Es por ello que deberá estar al corriente de las retribuciones del mercado, establecer la política retributiva, definir sistemas de incentivos, controlar los costes laborales, etc.
- *Área de Seguridad e Higiene.* Este área se encargará de velar por el buen estado de salud de los trabajadores así como de promover las actuaciones necesarias en orden a que el trabajo se realice con el mínimo riesgo posible para éstos. En la misma, se contemplan cuestiones como la prevención, la seguridad laboral, la medicina de empresa, o el diagnóstico y mejora de las condiciones de trabajo, etc.

2.3. Categorías profesionales dentro de la FRH

Desde nuestro punto de vista, cobra especial interés diferenciar entre las distintas categorías profesionales dentro de la FRH puesto que las cualificaciones y responsabilidades exigidas a sus titulares, el contenido de los puestos, la posición orgánica, las retribuciones, etc. varían sustancialmente de unos a otros. Así, dentro del área de RH podemos diferenciar las siguientes categorías profesionales genéricas:

- *Director de RH (DRH)*

El Director de RH es un puesto integrado efectivamente en la Dirección de la empresa (Brewster, 1994;38-39. García y Val, 1996; 80), y como tal, participante en el proceso de dirección estratégica de la misma (González, 1988;6. Bes-

seyre 1989;53 y ss.). Este puesto que se ocupa específicamente del área de Dirección estratégica (ver apartado 2.1.- *Contenidos actuales de la FRH como función empresarial básica*) dentro de la FRH está situado al mismo nivel que el resto de las direcciones funcionales y depende jerárquicamente del Director Gerente.

- *Técnico de RH (TRH)*

Un número importante de puestos de trabajo en el área que nos ocupa son los que hemos englobado dentro de la denominación Técnico de RH. Entre éstos, encuadramos todos aquellos puestos técnicos del área de RH especializados en alguna/s actividad/es concreta/s, dependientes directa o indirectamente del Director de RH, y que no han sido referidos anteriormente. Podemos citar entre otros: Subdirector de RH, Adjunto de RH, Técnico en Selección, Técnico de Formación, Especialistas en Comunicación Interna, Jefe de Relaciones Laborales, Técnico en Prevención de Riesgos Laborales, etc.

- *Jefe/Responsable de RH (JRH)*

Puesto que en cada centro de trabajo se encarga, fundamentalmente, del área de administración de personal, si bien, puede tener otras competencias más o menos extendidas según los casos (especialmente, en las áreas de relaciones laborales, empleo, y desarrollo de RH). Habitualmente, el Jefe/Responsable de RH, no está relacionado orgánicamente con gerencia, recibiendo de un superior jerárquico –Director de RH, Financiero, Administrativo, de unidad de producción o distribución, etc.- las políticas a desarrollar, los objetivos a conseguir y las estrategias a implementar.

- *Consultor/ Asesor (C/A)*

Finalmente, entre los puestos que podemos encontrar en el área de RH, haremos referencia a aquellos profesionales dedicados a diferentes facetas de la FRH (formación, asesoramiento, gestión implantación de sistemas, etc.) desde el exterior de la compañía. Por tanto, en esta categoría encuadraremos a profesionales que actúan externamente en/para la empresa bajo encargo.

2.4. La oferta de empleo en la FRH

Hechas las necesarias distinciones preliminares vamos a analizar las demandas de las empresas en lo referente a profesionales del área de RH. El estudio de esta situación nos ofrecerá indicadores en torno al enfoque que se podría dar a las dos titulaciones –DRL y LCT– que pretenden satisfacer la demanda empresarial existente en este campo.

A tal efecto, hemos estudiado la oferta de empleo en la FRH entre enero de 1997 y junio de 1999, analizando 441 ofertas que se han planteado a través de la prensa diaria (en sus suplementos dominicales color salmón), más concreta-

mente en los diarios ABC, El Correo y El País. Asimismo, hemos tenido en consideración las ofertas que las empresas han extendido a AEDIPE en este período de tiempo.

Sin que exista manera de conocer la auténtica representatividad de la muestra que hemos consultado puesto que no se han tenido en cuenta: a) las ofertas publicadas en ciertos diarios de tirada alta como La Vanguardia y El Mundo, u otros de menor distribución –tanto de carácter nacional como regional–; ni b) los puestos que se cubren por otras vías diferentes al anuncio en prensa (reclutamiento o promoción interna, currículums recogidos en la empresa, relaciones personales, cazatalentos, etc.) parece razonable pensar que, al menos, esta muestra puede darnos una idea de la tendencia existente en las solicitudes que realizan las empresa para cubrir los puestos del área de RH.

En este caso nos hemos centrado, básicamente, en el análisis de los requerimientos académicos establecidos en las diferentes ofertas de empleo. Resulta evidente que, independientemente de la titulación con la que optan a cubrir los puestos del área de RH, los candidatos deberán acreditar, según los casos, competencias adicionales como: dominio de idiomas, formación de postgrado, experiencia en puestos similares, personalidad, dominio de determinados paquetes informáticos, otras habilidades específicas, etc.

De acuerdo con este estudio, las posibilidades que tendrían los diferentes titulados para optar a cubrir las ofertas en el campo de RH son las que se señalan en las siguientes tablas.

Tabla 1. Distribución de las opciones de los diferentes titulados para la cobertura de puestos de Director de RH

DRH	LD	LAE	II	LP	Licenciatura	DRL	Sin especif)	Total (86 ofertas)
Opción única	18	3	0	4	32	0	14	71
Opción combinada	15	5	2	10	0	2	0	15
Opción/titulación	33	8	2	14	32	2	14	
% Opciones	0,38	0,09	0,02	0,16	0,37	0,02	0,16	

Tabla 2. Distribución de las opciones de los diferentes titulados para la cobertura de puestos de Técnico de RH

TRH	LD	LAE	II	LP	Licenciatura	DRL	Sin especif)	Total (170 ofertas)
Opción única	9	4	22	24	21	11	42	151
Opción combinada	8	9	4	14	0	6	0	19
Opción/titulación	17	13	26	38	21	17	42	
% Opciones	0,1	0,07	0,16	0,22	0,12	0,1	0,24	

Tabla 3. Distribución de las opciones de los diferentes titulados para la cobertura de puestos de Jefe de RH

JRH	LD	LAE	II	LP	Licenciatura	DRL	Sin especif)	Total (102 ofertas)
Opción única	14	7	0	3	18	18	20	80
Opción combinada	22	9	1	9	0	10	0	22
Opción/titulación	36	16	1	12	18	28	20	
% Opciones	0,35	0,15	0,01	0,11	0,17	0,27	0,19	

Tabla 4. Distribución de las opciones de los diferentes titulados para la cobertura de puestos de Consultor/Asesor de RH

C/A	LD	LAE	II	LP	Licenciatura	DRL	Sin especif)	Total (83 ofertas)
Opción única	9	10	4	4	25	0	29	76
Opción combinada	1	6	5	4	0	1	0	7
Opción/titulación	10	16	9	8	25	1	29	
% Opciones	0,12	0,19	0,10	0,09	0,3	0,01	0,34	

- (1) LD=Licenciado en Derecho, LAE=Licenciado en Administración de Empresas, II=Ingeniero Industrial, LP=Licenciado en Psicología, DRL=Diplomado en Relaciones Laborales/Graduado Social Diplomado.
- (2) La suma horizontal de la fila *% opciones* (que tienen los diferentes titulados para la cobertura de puestos del área de RH) es mayor que 100%, puesto que coexisten ofertas en las que se demandan, exclusivamente, titulados de una especialidad, con otras en las que se admiten diferentes titulados alternativamente.

Algunas de las impresiones que podemos extraer a la luz de estos datos son las que a continuación se detallan:

- *En lo referente a los DRH*

- a) En más de un 80% de los casos se demanda, específicamente, titulación superior para la cobertura de esta categoría de puestos.
- b) En un 53% de éstos, no se explicita la titulación de origen de los candidatos. Este hecho denota la alta indiferenciación de los empresarios en lo referente al perfil que deben tener los directivos de RH.
- c) Las empresas muestran una preferencia clara por los LD para cubrir los puestos de DRH. Éstos optan al 38,% puestos ofertados. Por tanto, podríamos afirmar que existe una cierta tendencia a demandar LD para

dirigir y desarrollar el conjunto de las actividades funcionales del campo de los RH.

- d) Se observa una importante presencia de los LP. Estos titulados optan al 16% de los puestos para desarrollar la totalidad de las actividades funcionales del campo de los RH. Señalar que en la mayoría de las ofertas en las que se presentan opciones combinadas se demandan LP o LD, cuestión esta que, a nuestro juicio, denota una cierta inconsistencia por parte de quien fija los perfiles de los candidatos.
- e) Existe una menor, pero manifiesta, presencia LAE, que opta al 9% de los puestos de DRH.
- f) Observamos una presencia testimonial (2%) de DRL en la demanda empresarial para la cobertura de estos puestos. En dos ocasiones son demandados explícitamente, y lo son, de manera combinada. Luego parece que las empresas, en general, no están pensando en estos titulados para la cobertura de los puestos de DRH.
- g) En igual situación se encuentran los II del área de organización.

• *En lo referente a los TRH*

- a) Un 55% de las ofertas en esta categoría lo son, específicamente, para licenciados universitarios.
- b) Un 58% de las ofertas de empleo especifican el perfil curricular de los profesionales que buscan. La mayoría de las empresas considera que en función de las características técnicas del puesto debe buscarse un profesional con un perfil curricular determinado.
- c) Se produce una preferencia clara por los LP, optando estos titulados a un 22% de los puestos ofertados en esta categoría. Sus demandantes se reparten, prácticamente en su integridad, entre: ETTs que los dedican a la gestión comercial y a la Función de Empleo –relaciones mercado de trabajo, definición de perfiles de puestos, reclutamiento, selección– y, sobre todo, en empresas que demandan técnicos que se ocuparán, prioritariamente, de esta función, así como de la Función de Desarrollo de RH (formación y valoración del desempeño, principalmente).
- d) Existe una notable demanda de II en esta categoría. Éstos podrían optar a un 16% de los puestos ofertados. Prácticamente la totalidad de los empleos ofertados los son en el área de seguridad y salud laboral.
- e) Para los puestos de TRH observamos una cierta demanda explícita de DRL. En este caso, los DRL optan directamente a un 10% de los puestos ofertados. Principalmente en: departamentos de Personal, ocupando puestos relacionados con la administración del personal y/o relaciones

laborales; ETTs, que los dedican a la gestión comercial y a la Función de Empleo; el área de Seguridad e Higiene, en algunos casos.

- f) Para esta categoría también se produce una presencia sensible de los LD, optando éstos a un 10% de los puestos ofertados. A su vez, hemos constatado que la mayoría de las empresas que demandan LD buscan un perfil que no se adecúa a las competencias adquiridas como producto de su actividad académica (política de retribuciones, reclutamiento, o gestión de RH)
- g) La demanda de LAE en esta categoría es inferior a la de otras titulaciones, por la menor especialización de estos estudios en áreas técnicas de la FRH. Estos titulados podrían optar aproximadamente a un 8% de los puestos ofertados.

• *En lo referente a los JRH*

- a) Un 53% de los puestos de esta categoría están explícitamente ofrecidos a licenciados.
- b) En un 63% de los casos existe una especificación clara en torno a la titulación que deben poseer las personas que opten a cubrir estos puestos. La mayoría de las empresas tienen una idea nítida en torno a cual es el perfil académico y profesional que deben presentar los candidatos a cubrir los puestos de JRH.
- c) Constatamos una importante demanda de LD. Éstos licenciados podrían optar a un 35% de los puestos ofertados en esta categoría.
- d) Asimismo, existe una gran demanda de DRL para cubrir puestos de JRH, pudiendo éstos optar directamente a un 27% de los puestos. La alta presencia tanto de LD como de DRL en esta categoría, nos indica que las empresas están pensando en profesionales competencias en el área jurídico-laboral de la FRH, por tratarse ésta de una categoría donde los principales aspectos que se deben gestionar están vinculados con la Administración de Personal y las Relaciones Laborales.
- e) En esta categoría, los LAE optan a un 16% de los puestos ofertados. Esta mayor presencia de los LAE en los puestos de JRH, nos da una idea de que las empresas están valorando las competencias generales de gestión de estos titulados.
- f) En contra de lo que ocurría en las categorías anteriores, los LP tienen en esta categoría una relativamente baja penetración. Parece, pues, que al cubrir los puestos de JRH las empresas no está valorando especialmente las competencias de carácter psico-sociológico.
- g) Una única empresa admitiría II como opción plausible en la cobertura de este puesto.

• *En lo referente a los CIA*

- a) En estos puestos se manifiesta una gran falta de especificación curricular, afectando al 65% de los casos. Aunque el 64% de los puestos exigen la posesión de título universitario superior, es una práctica habitual en consultoría contratar licenciados que acrediten cierta brillantez para cubrir los puestos junior.
- b) Los LAE son los que más opciones tienen, puesto que optan a cubrir cerca de un 20% de los puestos. Es en esta categoría donde las empresas aprecian en mayor grado las competencias generales en gestión de los candidatos y valoran la versatilidad de éstos en lo referente al tratamiento de los diferentes problemas conexos a la FRH a los que se enfrentan las empresas que demandan los servicios de las consultoras.
- c) Las opciones a entrar en el mundo de la consultoría dentro del campo de la FRH entre los LD, LP, e II son similares (en torno al 10% de las opciones respectivamente). Su presencia en este campo está justificada por la necesidad de algunas consultoras de desarrollar competencias específicas relacionadas con sus disciplinas de origen.
- e) Evidenciamos una casi total exclusión del DRL de los puestos de consultoría y/o asesoría en la FRH.

Como producto del análisis de estos datos realizaremos una serie de consideraciones que pueden ser de interés a la hora de establecer el perfil curricular de las titulaciones que nos proponemos impartir (la DRL y la LCT).

- i) *La demanda explícita de licenciados universitarios es alta para cubrir los puestos del área de RH.* Cerca de un 65% de los puestos demandan explícitamente titulados universitarios superiores. Frente a la situación de bajo estatus de la FRH y contenidos profesionales centrados, básicamente, en la administración de personal, la necesidad percibida por las empresas de contar con el concurso de profesionales con alta cualificación, tanto en los aspectos jurídico-laborales de la FRH, como en las técnicas específicas de gestión y desarrollo de los RH y la gestión de los negocios ha condicionado, sin lugar a dudas, el crecimiento de la exigencia de cualificación a los profesionales de RH por parte de las empresas.

La demanda explícita de licenciados es mayor para los puestos de carácter generalista dentro del departamento de RH –DRH (80%)– que para los puestos de carácter más técnico, como son: JRH (53%) y TRH (55%). En consultoría, como ya comentamos con anterioridad, la práctica totalidad de los profesionales cuentan con estudios universitarios superiores.

En otro sentido, puesto que actualmente existe una alta proporción de titulados superiores en el mercado de trabajo, resulta factible contratar titulados superiores para realizar labores que podrían desempeñar diplomados al coste que supone la contratación de un diplomado.

- ii) *Existe una alta falta de especificación en la oferta de empleo dentro de la FRH.* Contrariamente a lo que ocurre con el resto de los puestos directivos de la empresa, *casi la mitad de los puestos ofertados en el área de RH no tienen establecido un perfil profesional que incorpore una formación universitaria determinada.* Algunos no realizan ninguna especificación sobre este particular; otros, sencillamente, demandan titulados universitarios; bastantes, exigen la licenciatura sin especificar la especialidad; y finalmente, no son pocos los que solicitan alternativamente candidatos provenientes de diferentes carreras universitarias que, en la mayoría de los casos, poco o nada tienen que ver entre sí (p.e.: derecho o psicología). Unos con otros, *suponen aprox. el 60% de la oferta.*

La especificación de un perfil curricular determinado es mayor cuanto más técnico y especializado sea el puesto dentro del departamento de RH –JRH (63%) y TRH (58%), frente a DRH (53%)–.

- iii) *La demanda de DRL es moderada en el conjunto de la FRH.* Del total de puestos de trabajo ofertados entre 1997 y 1999 en la FRH cerca de un 11% demandan específicamente DRL⁴.

Diferentes hechos podrían estar aminorando la demanda de estos titulados para la cobertura de puestos en el área de RH (Albizu y López de Gueño, 1999):

- El desconocimiento por una parte de los empresarios de estos estudios hace que no se decanten por candidatos con este perfil curricular.
- La posibilidad de sustituir con relativa facilidad a las personas que realizan las tareas de administración de personal –tradicionalmente encomendadas a los DRL/Graduados Sociales Diplomados– por trabajadores provenientes de niveles inferiores dentro del sistema educativo (p.e.: FP II y FP III) que, disponiendo de las competencias profesionales requeridas para el adecuado desempeño en el puesto, suponen un inferior coste para la empresa y encuentran un puesto de trabajo más acorde con sus expectativas profesionales.

Dentro de la tendencia apreciada en la gestión de las organizaciones contemporáneas de suprimir todas aquellas actividades que no añaden valor económicamente mensurable, la externalización de las actividades de administración de personal a despachos y asesorías especializadas, restan opciones a los diplomados que pretenden colocarse en el ejercicio de empresa.

⁴ Esta cifra incluye tanto las ofertas que demandan exclusivamente Graduados Sociales/Diplomados en Relaciones Laborales como aquellas otras en las que se demandan en combinación con otras titulaciones.

iv) La demanda de DRL no es uniforme en las diferentes categorías dentro de la FRH

Hemos señalado en el anterior apartado que la demanda de Diplomados en Relaciones Laborales/Graduados Sociales es limitada. Dentro de este contexto, observamos, que ésta se concentra en algunas de las categorías profesionales del área que nos ocupa.

Así, observamos que su demanda actual es prácticamente inexistente para los puestos de Dirección de RH y los de consultoría/asesoría.

Por contra, en la actualidad, la demanda explícita de Diplomados en Relaciones Laborales/Graduados Sociales esta concentrada en las categorías Jefe de RH y Técnico de RH.

Hoy en día, los Diplomados en Relaciones Laborales/Graduados Sociales podrían optar a un máximo del 46% de los puestos de Jefe de RH (un 27% perteneciente a demandas explícitas y un 19% que no especifican el perfil deseado). En cualquier caso, para optar a cubrir estos puestos, deberán competir con los LADE y, especialmente, con los LD.

En lo referente a los puestos de Técnico de RH, actualmente, el DRL podría optar a ocupar un máximo de aproximadamente un 34% de los puestos (un 10% pertenecientes a demandas explícitas y un 24% que no especifican el perfil deseado). En la pugna por la cobertura de estos puestos deberán competir, sobre todo, con: los LP, específicamente, en todos aquellos puestos relacionados con los campos de reclutamiento, selección y formación; los II en todo lo relacionado con prevención y seguridad laboral; y con los LD en los puestos relacionados con el área de relaciones laborales.

El abanico de puestos en los que existe demanda explícita de DRL/GS, es el siguiente: Técnico en RH; Jefe de RH; Graduado Social; Responsable de Nóminas; Responsable en Admon. de Personal; Responsable de Departamento de Personal; Técnico de nóminas y beneficios sociales; Administrativo de personal; Responsable de personal; Técnico en Relaciones Laborales; Técnico en Admon. de Personal; Subdirector de RH; Técnico en Prevención; Director de RH (excepcionalmente) y Consultor (excepcionalmente).

3. Elementos a considerar al plantear una propuesta genérica de línea curricular en DRH

3.1. Las necesidades formativas de los profesionales

Siguiendo con la filosofía expuesta al comienzo de este trabajo, intentaremos caracterizar la necesidad de formación de los directivos de RH a la luz de sus propias impresiones.

A tal efecto nos hemos puesto en contacto con la AEDIPE y, a través de ésta, hemos lanzado en octubre de 1999 un cuestionario a los asociados de la Zona Norte. Asimismo, hemos recabado la opinión de algunos otros directivos del área más allá de la asociación. En total hemos recibido las respuestas de 36 profesionales⁵ que nos permitirán tomar el pulso a cuestiones como: a) titulaciones que mejor cubren las necesidades de formación reales de un directivo de RH; b) contenidos que deberían explicarse a un estudiante que aspira a trabajar como directivo de RH; c) conocimiento de la DRL y nivel de satisfacción de las necesidades de formación del profesional y d) necesidad de cursar estudios de postgrado entre los titulados para mejorar su capacitación.

a. *Titulaciones que mejor cubren las necesidades de formación reales de un directivo de RH*

En esta pregunta cerrada, se planteaba a los directivos cuál/es sería/n, a su juicio, la/s titulación/es que mejor prepara/n al directivo de RH. Sus respuestas quedan expresadas en de la siguiente figura.

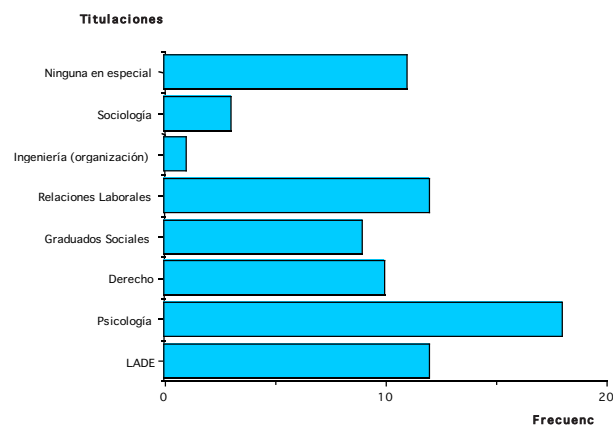


Figura 3. Titulaciones que mejor preparan al directivo de RH

Estas respuestas están, en buena medida, relacionadas con la oferta de puestos en la FRH que hemos analizado en el apartado anterior. Se evidencia que no existe una única titulación que sea considerada como mejor adaptada a las nece-

⁵ Entre las empresas en las que prestan sus servicios estos directivos podemos citar las siguientes: Mecanor, Snack Ventures, Auzolagun, Savasa, Asesoría Echevarría, Royal&Sunalliance, Recitt&Colman Spain, Babcock&Wilcockx, Mecánica de la Peña Equipos, BBK, Enwesa Santander, Tubos Reunidos, T.M. Prado, Artech, IVAP, Vicrila, Human, Palacio de Congresos de SS, Supermercados CEAL, Oskidetza, Fundipe, Iberdrola, Teknia M.Group, Bankoa, Widia, Fiber Blade, Banco Guipuzcoano, Cámara Oficial de Comercio de Navarra, Forban y BBV.

sidades del ejercicio profesional en el área de RH. Más aún, podríamos afirmar que existe un ramillete de titulaciones que, en principio, son consideradas como aceptables en lo referente a la formación de los directivos.

Según la impresión manifestada por esta muestra, la titulación que mejor se adaptaría a las necesidades del ejercicio profesional es la LP, seguida por la LADE, DRL, y la LD. Son pocos los directivos que piensan en un licenciado en sociología o en un II para cubrir el puesto de directivo de RH.

Obsérvese que 11 de los directivos expresaban que no hay ninguna titulación que se adapte especialmente bien a las necesidades del ejercicio profesional. Este hecho sugiere, una vez más, que está extendida la creencia de que no existe una titulación que específicamente se adapte a las necesidades formativas de alguien que desea desarrollar su carrera en el campo de los RH.

b. *Contenidos que deberían explicarse a un estudiante que aspira a trabajar como directivo de RH.*

Esta pregunta era abierta y se solicitaban en la misma las cuatro principales materias que, a juicio de los directivos, se deberían explicar a los alumnos que estudien una titulación que prepare para ejercer en el área de RH (p.e. la LCT).

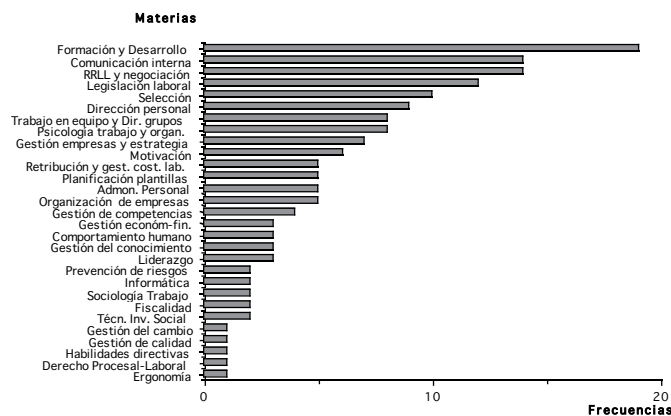


Figura 4. Materias que se deberían explicar a los estudiantes que potencialmente ejercerán profesionalmente en el campo de los RH

Las frecuencias de las respuestas nos permiten hacer tres bloques de materias que calificaríamos como: materias consideradas *esenciales* por los directivos, materias consideradas *importantes* por los directivos, y otras materias de *interés* para los directivos.

Las materias esenciales son aquellas en las cuales existe un amplio consenso entre los directivos sobre la pertinencia de su inclusión en la currícula. Podríamos englobar aquí aquellas materias que, al menos, la mitad de los directivos proponen como materias objeto de estudio; a saber: Formación y Desarrollo, Comunicación Interna, Relaciones Laborales y Negociación.

Las materias importantes serían aquellas que, al menos, son propuestas por un porcentaje significativo de directivos (1/6 de los mismos). Entre éstas podemos encontrar las siguientes: Legislación Laboral, Selección, Dirección de Personal, Trabajo en Equipo y Dirección de Grupos, Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Empresas y Estrategia Empresarial, Motivación.

Las materias de interés serían aquellas materias que, al menos, son propuestas como materias prioritarias por algún directivo de la muestra; por ejemplo: Gestión de las Retribuciones y de los Costes Laborales, Planificación de Plantillas, Administración de Personal, Organización de Empresas, Gestión de Competencias, Gestión Económico-Financiera, Comportamiento Humano, Gestión del Conocimiento, Liderazgo, Prevención de Riesgos, Informática, Sociología del Trabajo, Fiscalidad, Gestión del Cambio, Gestión de la Calidad, Habilidades Directivas, Derecho Procesal-Laboral, Ergonomía, Técnicas de Investigación Social.

Nos llama poderosamente la atención que existan ciertas materias que, siendo consideradas centrales por una parte importante de los directivos de RH, no se estén abordando suficientemente en la práctica totalidad de los planes de estudio de las titulaciones que conducen al ejercicio profesional en este área.

Entre éstas quisieramos destacar algunas que están escasamente desarrolladas, incluso en la DRL. Especialmente, haremos mención a diferentes técnicas y herramientas de gestión y desarrollo de RH como son: Formación, Comunicación Interna, Selección, Trabajo en Equipo, Dirección de Grupos, Gestión Retributiva y de los Costes Laborales. Estas materias, a nuestro juicio, debieran tener sustantividad propia en una carrera dirigida a satisfacer las necesidades del ejercicio profesional en el área de RH.

Asimismo, estas titulaciones –salvo LADE– adolecen de la falta de formación generalista en gestión de empresas, tanto en aspectos económico-financieros, como en Dirección Estratégica, u otros que son de indudable utilidad e interés (p.e. Gestión de la Calidad). Se constata en esta encuesta, la importancia que atribuyen los directivos a diferentes aspectos de la organización del trabajo que son específicamente tratados en DRL y también, aunque con menor intensidad, en LADE e II.

Evidentemente, la constatación de la creciente importancia atribuida por los directivos de RH a ciertas materias, no es óbice para sostener que la formación ofrecida a los estudiantes que deseen ejercer en el área de RH, debe seguir cultivando las que hasta ahora han sido consideradas las competencias centrales de

estos profesionales (los aspectos jurídico-laborales de la FRH, y más concretamente, lo concerniente al estudio de la legislación laboral y de la seguridad social), así como otras materias conexas (Relaciones Industriales, Negociación Colectiva, Seguridad y Salud Laboral o Derecho Procesal Laboral). Estas materias se suelen abordar con cierta profundidad en la DRL y superficialmente en LD y LADE.

Finalmente, se plantean por parte de los directivos una serie de materias que están teniendo cada vez mayor relevancia en el área de RH cuyo desarrollo en los planes de estudios podría ser interesante. Estamos haciendo referencia a materias como: Gestión de Competencias, Gestión del Conocimiento, Prevención de Riesgos y Ergonomía.

c. *conocimiento de la DRL por parte de los directivos y nivel de satisfacción de las necesidades de formación del profesional*

Preguntados los directivos sobre su conocimiento de la DRL, las respuestas se reparten casi al 50% entre quienes la conocen y quienes la desconocen, habiendo respondido afirmativamente 17 de ellos, mientras que 18 lo hicieron en sentido contrario.

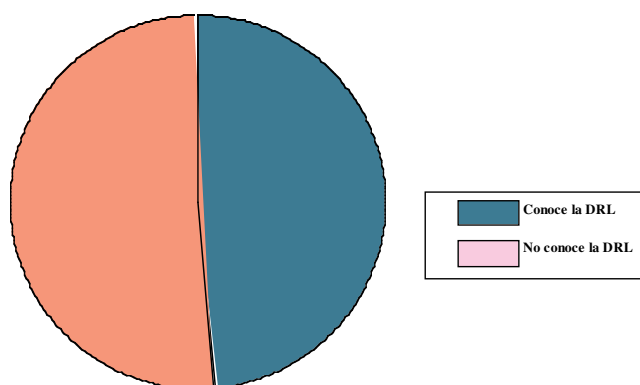


Figura 5. Nivel de conocimiento de la DRL.

Este hecho evidencia, desde nuestro punto de vista, la manifiesta necesidad de realizar acciones divulgativas que permitan promocionar la imagen de la DRL, puesto que la falta de reconocimiento social puede ser uno de los hechos que estén limitando la demanda de titulados en esta especialidad.

Entre los directivos que conocían la DRL existe el siguiente estado de opinión en torno al grado de adaptación de la titulación a las necesidades profesionales de los directivos de RH.

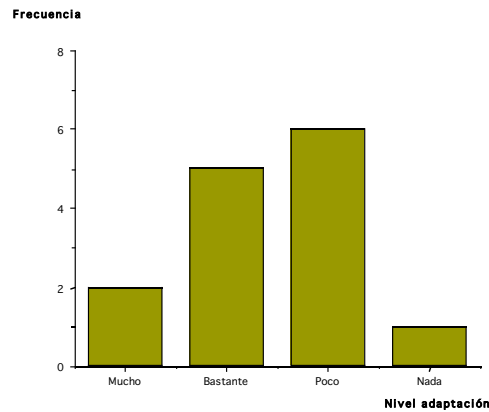


Figura 6. Nivel de adaptación de la DRL a las necesidades profesionales de los directivos de RH.

Si analizamos las respuestas podemos observar que es igual el número de profesionales que tienen una impresión favorable (se adapta bastante o mucho) en lo referente a la adaptación de la DRL a las necesidades de los directivos de RH al de los profesionales que tienen una impresión desfavorable (se adapta poco o nada).

Básicamente, se podría afirmar que la valoración favorable o desfavorable de los directivos gira en torno al mismo tópico –los aspectos jurídico-laborales de la FRH–.

Quienes tienen una impresión favorable en torno a la adaptación de estos estudios a las necesidades del ejercicio profesional están valorando positivamente, y por encima de otras circunstancias, el conocimiento del ordenamiento jurídico-laboral y del derecho de la Seguridad Social.

Por contra, quienes creen que estos estudios no se adaptan satisfactoriamente a sus necesidades profesionales, manifiestan que la principal razón estriba en la excesiva concentración de los mismos en los aspectos jurídico-laborales y, por tanto, consideran que la dirección de RH excede con mucho de estos aspectos de la función, tratados como centrales en la DRL.

Los directivos de RH apuntan, entre otros, los siguientes aspectos en los que se debiera hacer mayor hincapié para mejorar la calidad de los estudios que se imparten en la actualidad.

- i) ampliar la duración de los mismos (licenciatura) dando una mayor importancia a los contenidos prácticos frente a los teóricos;
- ii) mantener la solidez de la formación en las disciplinas más clásicas;

- iii) profundizar en aspectos referentes a la gestión de personas y equipos;
- iv) profundizar en el conocimiento y empleo de las técnicas de Dirección de Personal;
- v) desarrollar los conocimientos generalistas en gestión empresarial;
- vi) realizar prácticas en alternancia en departamentos de RH;
- vii) potenciar el empleo de herramientas informáticas de uso corriente.

d. *Necesidad de cursar estudios de postgrado (Master en Dirección de RH)*

Otra de las cuestiones que les planteábamos a los directivos de RH era la eventual necesidad de completar los estudios cursados durante la carrera con un Master en Dirección de RH.

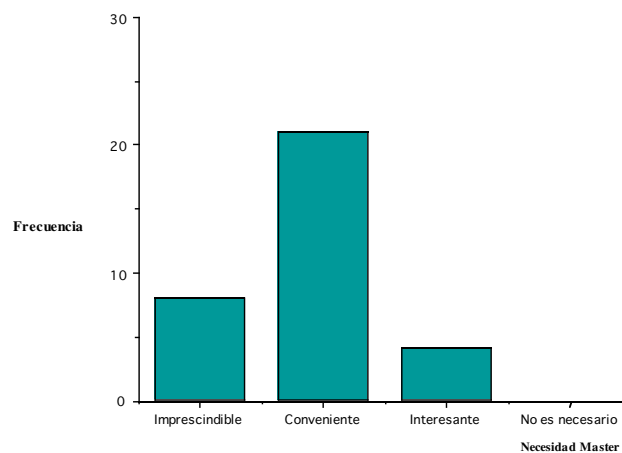


Figura 7. Interés de los estudios de postgrado para los titulados

A la luz de estos datos parece claro que la formación de postgrado está valorada positivamente por los directivos de RH. Teniendo en cuenta que la formación que reciben los diferentes titulados es incompleta y sesgada hacia algún campo académico determinado, parece que la realización de estudios que amplíen las miras de quien opta a ejercer en el área de RH es necesaria.

Además, la realización de estudios de postgrado suele posibilitar un mayor acercamiento del alumnado hacia la realidad empresarial que el producido, normalmente, en la docencia reglada, puesto que la composición de los cuadros de profesores y del alumnado suele estar más vinculada con la actividad empresarial y los objetos materiales del estudio realizado en los cursos lo suelen constituir casos y situaciones reales.

En algunos casos, y dependiendo de la metodología docente empleada, estos cursos permiten al alumnado adquirir o desarrollar una serie de capacidades que, habitualmente, la docencia de pregrado no llega a trabajar.

3.2. La troncalidad de los Planes de Estudio

En la troncalidad de los planes de estudios el legislador establece cuales son los contenidos que, como mínimo, se deben impartir en una determinada titulación, independientemente de cual sea la universidad en la que se oferta, para que estas titulaciones sean homologables. Asimismo, la troncalidad, nos da una idea de cuál es el perfil-tendencia que se pretendía desarrollar por parte del legislador.

El conjunto de materias que definen el perfil de la Diplomatura en Relaciones Laborales es el siguiente:

- Derecho de la Seguridad Social (10 cr.)
- Derecho Sindical (10 cr.)
- Derecho del Trabajo (12 cr.)
- Dirección y Gestión del Personal (10 cr.)
- Elementos de Derecho Público y Privado (12 cr.)
- Historia Social y Política Contemporánea (6 cr.)
- Organización y Métodos de Trabajo (11 cr.)
- Prácticas Integradas (12 cr.)
- Psicología del Trabajo (9 cr.)
- Seguridad en el Trabajo y Acción Social de la Empresa (11 cr.)
- Sociología y Técnicas de Investigación Social (11 cr.)

Por otro lado, la troncalidad de la LCT está establecida con base en las siguientes materias:

- Auditoría Socio-Laboral (9 cr.)
- Dirección Estratégica de la Empresa (9 cr.)
- Economía del Trabajo (12 cr.)
- Políticas Socio-Laborales (12 cr.)
- Teoría de las Relaciones Laborales (9 cr.)
- Teoría y Técnicas de la Negociación (9 cr.)

Vistas estas materias que configuran la troncalidad y, por tanto, de obligatoria impartición, así como aquellas que sugerían los directivos de RH en orden a satisfacer sus necesidades formativas, nos permitimos hacer los siguientes juicios de valor sobre la adecuación de los planes de estudios a las necesidades profesionales:

- i) La troncalidad del 1er ciclo (DRL) parece bien adaptada, al menos en el plano de los conocimientos, a las necesidades profesionales del JRH y a algunos puestos de TRH (Admon. personal, ETT y Seguridad y Salud Laboral), puesto que incide, especialmente, en aquellas competencias *core* de quien desempeñe estos puestos (los aspectos jurídico-laborales de la FRH, así como técnicas de Organización de Empresas y Métodos de Trabajo, Dirección de Personal, y Psicología del Trabajo). En esta titulación se abordan también los hoy en día necesarios conocimientos en lo referente a Seguridad y Salud Laboral.
- ii) La troncalidad de 2º ciclo está centrada en conocimientos más generales que particulares en lo referente al mundo del trabajo y de las relaciones laborales. Este hecho puede favorecer una formación integral y sólida para quien aspire a ejercer en el área de RH, pero parece necesario que, por ser estos conocimientos difícilmente aplicables directamente a la Dirección de RH, la troncalidad de la LCT se debiera complementar con el desarrollo de técnicas y destrezas de aplicabilidad directa en la empresa.
- iii) Los planes de estudios deben potenciar prácticas en departamentos de RH, como instrumento complementario de formación reconociendo créditos a tal efecto. Las prácticas permiten al estudiante la aplicación de sus conocimientos, afirmando sus capacidades y demostrando sus actitudes. Recíprocamente, las empresas pueden disponer de estudiantes preseleccionados a prueba con un bajo coste, flexibilizándose la plantilla para poder hacer frente a determinados picos de actividad, favoreciéndose la realización de determinadas tareas para las cuales no suele haber tiempo, y comprobándose el grado de adaptación del estudiante a la organización con visos a una posible contratación futura del mismo.
- iv) Los planes de estudios deben potenciar el manejo de herramientas informáticas, tanto las de uso corriente como las diseñadas específicamente para la gestión de los RH.

Las líneas de ampliación y complementación de los planes de estudios que proponemos teniendo en cuenta la troncalidad de la DRL y de la LCT y los perfiles profesionales dentro de la FRH en relación con las demandas de conocimientos manifestadas por los directivos de RH están reflejadas en la siguiente figura.

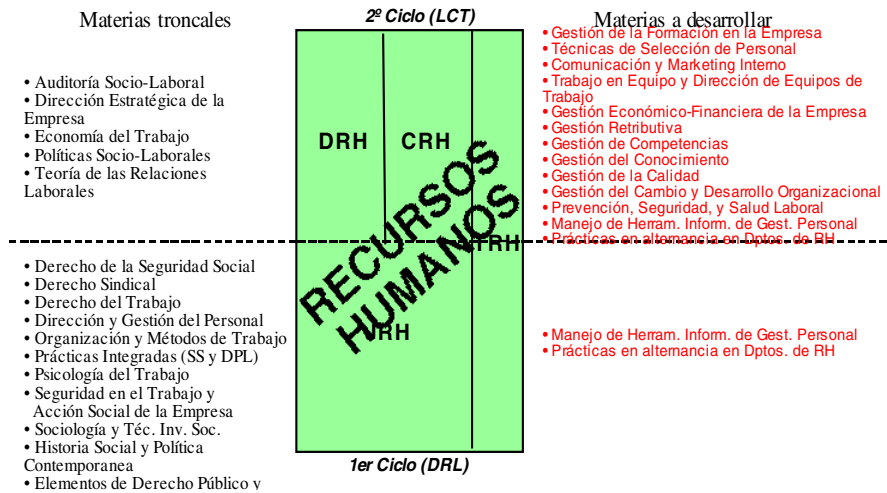


Figura 8. Líneas de desarrollo de los planes de estudio DRL y LCT en lo referente al área de RH.

3.3. El Proyecto de Centro

Las particularidades de cada centro y de cada universidad condicionarán en buena medida el despliegue de un Plan de Estudios en un determinado sentido u otro puesto que la relación de fuerzas entre las diferentes áreas de conocimiento es distinta de universidad a universidad.

Asimismo, el paradigma dominante en cada institución universitaria puede hacer que la nueva titulación se ofrezca rápidamente o, de manera contraria, no entre entre las prioridades académicas y, por tanto, se demore su lanzamiento.

En consecuencia, parece poco realista hacer consideraciones de carácter general desde la perspectiva y circunstancias particulares que nosotros pudieramos tener. Es por ello, que voy a hacer aquí algunas reflexiones en torno al Proyecto de Centro de la EU Relaciones Laborales de la UPV/EHU.

1.º *Objetivos del Centro.* El Reglamento de la EURL establece en su segundo artículo, apartado a), que serán sus fines “*Impartir los conocimientos necesarios para la cobertura de la demanda social de los estudios de la Diplomatura de Relaciones Laborales, además de otros estudios que eventualmente se pudieran impartir y que sean aprobados de acuerdo a la legalidad vigente*”. Parece, pues, claro que tras publicarse el RD que regula la LCT el impartir esta titulación entra dentro de las competencias que se atribuyen a la EURL en los Estatutos del Centro.

Más aún, existe un amplio consenso en esta comunidad universitaria en torno a la pertinencia de ampliar con esta nueva titulación la actual oferta curricular. Prueba de este consenso es la aprobación por unanimidad del documento de *Evaluación de las Enseñanzas de la Diplomatura de Relaciones Laborales* realizada en el marco de la II Fase del Plan Nacional de Evaluación de Calidad de las Universidades Españolas. En éste se establece como máxima prioridad del Centro la impartición de la titulación de segundo ciclo (Comisión de Evaluación de la Calidad de la EURL, 1999;105).

2.º *Singularidades del entorno social y económico.* En todo caso, y de acuerdo con la filosofía que impregna los nuevos planes de estudio, cada universidad, desde de su autonomía, dispondrá de la capacidad de adaptar las titulaciones que ofrece a las necesidades y singularidades de su entorno social y económico donde se inserta. En este caso, la elaboración del nuevo Plan de Estudios debiera tener presentes elementos como: la oferta de estudios bilingüe; el notable impacto de las empresas de economía social en la CAPV; las singularidades del sistema de relaciones laborales existente en el País Vasco; las iniciativas que de manera autónoma se están desarrollando para la promoción del empleo desde diferentes instancias, tanto públicas como privadas; etc.

3.º *La adición de valor para el alumno.* Desde nuestro punto de vista una constante que debe caracterizar el lanzamiento de una nueva titulación desde la perspectiva de eficiencia en el servicio público es la adición de valor para el alumno.

La principal parte del valor de una titulación universitaria para el alumnado se añade a través de: a) el diseño de un plan de estudios adaptado efectivamente a las necesidades del entorno y a las posibilidades del estudiante; b) una docencia impartida profesionalmente; y c) una oferta de servicios generales de calidad (administración, deportes, extensión cultural, becas, bibliotecas, salas informáticas, salas de estudio, comedores, instalaciones generales, transportes, etc.).

Si bien estas fórmulas de adición de valor para el estudiante son de validez general, consideramos que existen una serie de elementos que podrían mejorar la posición de la titulación en este concepto; a saber:

- i) la oferta de títulos o acreditaciones oficiales conjuntamente a las titulaciones académicas extendidas por la universidad a través del estudio de asignaturas regladas. Un ejemplo de ello, lo constituyen las figuras que se crean al amparo del Reglamento de los Servicios de Prevención (RD 39/1997, de 17 de enero), más concretamente las acreditaciones que permiten realizar funciones de *nivel básico e intermedio*.
- ii) la oferta de títulos oficiales de postgrado que complementen la oferta de docencia reglada. Como vimos en el apartado 3.1., los profesionales del área de RH valoran positivamente la posesión de un título de estas características y, consiguientemente, su oferta desde una institución pública ampliaría y mejoraría el servicio prestado.

- iii) la oferta de Cursos de Doctorado centrados en el mundo del trabajo para aquellas personas que tienen vocación por la investigación en temas socio-laborales.
- iv) la instalación en las Salas de Ordenadores de paquetes informáticos de uso común para la gestión de RH, cuya explotación a través de materias Optativas o de Libre Elección posibilite la adquisición de competencias que, además de tener un valor académico, mejoren la empleabilidad de los egresados.
- v) dar un mayor enfoque al Servicio de Prácticas hacia los Departamentos de RH, puesto que está demostrado que las prácticas en alternancia constituyen una de las mejores vías para completar la formación del alumnado y su inserción en el mercado laboral.
- vi) la organización de charlas, seminarios, y cursos que giren en torno a temas relacionados con el mundo del trabajo y la gestión de los RH. Desde nuestro punto de vista, habría que generar mecanismos de colaboración con el resto de las instituciones que actúan en estos campos en orden a gestionar conjuntamente estos actos favoreciendo la generación de una oferta amplia y diversificada, además de mejorar la notoriedad del Centro.

4.º *Docencia virtual.* Conscientes de la importantísima demanda cautiva existente entre aquellos egresados que estando trabajando en la actualidad no podrían cursar regularmente estudios presenciales, y en un intento de añadir valor para ellos, sería interesante complementar la oferta del centro desde el Campus Virtual. Considérese que la DRL y los estudios precedentes a éstos –Graduados Sociales– eran, básicamente, terminales (no tenían previsto el acceso a segundos ciclos relacionados).

5.º *Recursos.* En lo concerniente a los recursos necesarios para poder ofertar la titulación, se puede afirmar, en términos generales, que la EURL dispone de ellos. Dispone de un aulario suficientemente dotado, Personal de Administración y Servicios experimentado, despachos con un mínimo equipamiento informático, así como del número de profesores como para poder afrontar el reto –siempre y cuando se reestructuren las enseñanzas que se imparten en la actualidad reduciendo el número de grupos del primer ciclo (DRL) para abrir grupos de segundo ciclo (LCT)–. Este hecho, además, puede cobrar un claro sentido de eficiencia en un contexto en el que existe cierta regresión en la matrícula de nueva entrada en la DRL.

6.º *Capacidades.* La oferta de una titulación de segundo ciclo implica que el profesorado responsable de su docencia deba ser, de acuerdo con la legislación vigente, doctor, y en caso de que esto no fuera así, se debería de tratar de profesorado bajo la figura *asociado de universidad*. Por tratarse de un centro joven, en la actualidad existen todavía una decena de doctores en las principales áreas de conocimiento implicadas en la LCT. Aunque es difícil de pre-

cisar en la actualidad, con muy pocos efectivos más se podría lanzar la licenciatura. Los departamentos que encargándose de áreas centrales no tengan doctores adscritos a la EURL deberían asignar transitoriamente doctores al mismo para poder cubrir cualitativamente la oferta docente.

4. Conclusiones

- 1.^a Existen tres perfiles profesionales a los que pretenden dar respuesta la DRL y la LCT: el de Graduado Social, que es privativo de la DRL; el nuevo perfil de Diagnóstico y Promoción de Empleo que, en principio, lo cubrirían los LCT; existiendo un perfil profesional compartido por las dos titulaciones que es el ejercicio profesional en el área de RH.
- 2.^a El ejercicio en el área de RH es un espacio profesional cuya demanda es creciente año a año, no existiendo en la actualidad una oferta adecuada ni suficiente de estudios universitarios para satisfacer las necesidades formativas de estos profesionales.
- 3.^a El coste que en la actualidad tienen que afrontar los titulados universitarios que aspiran a ejercer en el área de RH es elevado. Se deriva de cursar estudios de postgrado (en la mayoría de los casos impulsados por la iniciativa privada a precios elevados en relación a la calidad del producto) que complementen las lagunas formativas que se han generado en sus carreras de origen por estar éstas centradas en una determinada visión académica (Derecho, Psicología, Administración de Empresas, Ingeniería de Organización, etc.) parcial en lo referente a las necesidades de los directivos de RH. Desde nuestro punto de vista este hecho refleja una necesidad insuficientemente satisfecha por parte de la oferta pública.
- 4.^a La DRL, aún estando mejor enfocada hacia las necesidades del área de RH que el resto de las titulaciones universitarias anteriormente mencionadas, por incorporar conocimientos jurídico-laborales, económico-empresariales y psico-sociales, únicamente tiene salidas reales en dos categorías profesionales dentro del área de RH; a saber: Jefe de RH y Técnico de RH. El mercado laboral está demandando explícitamente licenciados para cubrir la mayoría de los puestos en el área de RH, incluso, para cubrir aquellos puestos en los que los DRL tienen sus opciones de colocación. Este hecho, condiciona la necesidad de implantar la LCT como salida natural y especializada de los DRL hacia el conjunto de los puestos del área de RH.
- 5.^a La LCT permite también ampliar y diversificar la oferta de titulaciones de la UPV/EHU de cara a los estudiantes que provienen de diferentes primeros ciclos relacionados (Derecho, Administración de Empresas, Sociología,

Psicología) puesto que éstos disponen de la opción adicional de elegir otra titulación en función de sus deseos y expectativas.

- 6.^a Existe una demanda cautiva muy importante para la LCT constituida por las personas que hasta ahora han estudiado la DRL y estudios de Graduado Social Diplomado, titulaciones que no tenían previsto el acceso a otras titulaciones relacionadas de segundo ciclo.
- 7.^a Dentro de este colectivo, y también del colectivo formado por los egresados de titulaciones relacionadas, existe un amplio conjunto de personas que en la actualidad se han incorporado al mercado de trabajo y, por tanto, tendrían dificultades para asistir regularmente a las clases presenciales. Sería de gran interés para ellas el ofertar la LCT a través del Campus Virtual en orden a satisfacer sus necesidades de formación.
- 8.^a Existen recursos y capacidades suficientes para poder realizar esta oferta al mínimo coste para la Universidad del País Vasco y poder, por tanto, satisfacer eficientemente las necesidades de la sociedad –preparar profesionales que ejerzan como Graduados Sociales, Directivos de RH, y Técnicos en Diagnóstico y Promoción de Empleo–, así como dar la opción de cursar estudios de segundo ciclo a las personas provenientes de primeros ciclos relacionados–.
- 9.^a En lo referente a los planes de estudio que conducen a la capacitación para ejercer en el área de RH, parece que la troncalidad del 1er ciclo (DRL) está bien adaptada, al menos en el plano de los conocimientos, a las necesidades profesionales del JRH y a algunos puestos de TRH (Admon. personal, ETT y Seguridad y Salud Laboral), puesto que incide, especialmente, en aquellas competencias *core* de quien desempeñe estos puestos (los aspectos jurídico-laborales de la FRH, así como técnicas de Organización de Empresas y Métodos de Trabajo, Dirección de Personal, y Psicología del Trabajo). En esta titulación se abordan también los hoy en día necesarios conocimientos en lo referente a Seguridad y Salud Laboral.

Si se aspira a dar una formación integral y especializada en dirección de RH pensando en satisfacer las necesidades de formación de los directivos de este área, se deberían reforzar con asignaturas obligatorias algunas materias insuficientemente tratadas a lo largo del continuo que forman las dos titulaciones (DRL y LCT); a saber: Gestión de la Formación; Comunicación y Marketing Interno; Técnicas de Selección; Trabajo en Equipo y Dirección de Grupos; Gestión Retributiva y de los Costes Laborales.

Otras materias de interés no tratadas en los programas actuales son: Gestión de la Calidad; Gestión de Competencias; Gestión Económico-Financiera de la Empresa; Gestión del Conocimiento; y, Gestión del Cambio y Desarrollo Organizacional.

Además de estas materias se debería propiciar el manejo de herramientas informáticas de Gestión de Personal así como impulsar las prácticas en alternancia en dptos. de RH con reconocimiento en créditos académicos.

- 10.^a Existen distintas formas posibles de añadir valor para el alumnado que van más allá del diseño adecuado del plan de estudios, la impartición profesional de la docencia, o la oferta de unos servicios de calidad por parte de la universidad. Entre éstos podemos citar: la oferta de títulos o acreditaciones oficiales conjuntamente a las titulaciones académicas extendidas por la universidad a través del estudio adicional de determinadas asignaturas regladas (Prevención de Riesgos); la oferta de títulos oficiales de postgrado que complementen la docencia reglada; la oferta de Cursos de Doctorado centrados en el mundo del trabajo para aquellas personas que tienen vocación por la investigación en temas socio-laborales; la organización de charlas, seminarios, y cursos que giren en torno a temas relacionados con el mundo del trabajo y la gestión de los RH.
- 11.^a Se precisa realizar una fuerte y efectiva labor de marketing para lograr el reconocimiento social que posibilite la explotación de las posibilidades reales de mercado de estos titulados. Considérese que se trata de titulaciones nuevas y que, en la práctica, existen muchos empleadores que desconocen su existencia.

5. Bibliografía

- Albizu, E.; Fernández, N.; y Landeta, J. (2001) *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos: Teoría y Práctica*. Aceptada su publicación en Ed. Pirámide. Madrid.
- Albizu, E. y López de Guereño, A. (1999) "Contenido formativo y salidas profesionales: reflexiones desde el análisis de la oferta de empleo en el área de RH". *Revista Técnico-Laboral*, Vol XXI, nº 82. Editada por el Ilustre Consejo General de Colegios Oficiales de Graduados Sociales. Barcelona. pp. 755-770.
- Alfaro de Prado, A.M.; Rodríguez, M.C. y Ugalde, J.I. (1996) *Los estudios de Relaciones Laborales en España*. Ed. Consejo General de Colegios de Graduados Sociales de España. Madrid.
- Amstrong, M. (1991) *Gerencia de Recursos Humanos; integrando el personal y la empresa*. Ed. Legis. Bogota.
- Anderson, R.W. (1997) "The future of Human Resources: forging ahead or falling behind?", en *Human Resource Management*. Primavera. Vol. 36. Nº 1. pp. 17-22.
- Besseyre des Horts, C.H. (1989) *Gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Ed. Deusto. Bilbao.
- Brewster, C. (1994) "Estilos de DRH: diferencias internacionales", en *AEDIPE*. Diciembre. pp. 38-40.
- Burack, E.H. (1990) *Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos. Una orientación estratégica*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.

- Comisión de Evaluación de la Calidad de la EU Relaciones Laborales (1999) *Evaluación de las enseñanzas de la Diplomatura de Relaciones Laborales*. Ed. Servicio Editorial UPV/EHU. Leioa.
- Coordinadora Permanente de Responsables de Titulaciones de Relaciones Laborales (1998) *Memoria Justificativa para la Creación de un Segundo Ciclo en Ciencias del Trabajo/Gestión de Recursos Humanos/Relaciones Laborales*. Barcelona. Doc. policopiado.
- Ehlich, Cl.J. (1997) "Human Resource Management: A Changing Script for a Changing World", en *Human Resource Management*. Primavera. Vol. 36. Nº 1. pp. 85-89.
- Fombonne, J. (1993) "Historia de la Función de Personal", en Weiss, D. y Col. *La función de los Recursos Humanos*. (Tomo I) Ed. CDN. Madrid. pp. 48-169.
- García Echeverría, S. y Del Val Núñez, M^a.T. (1996) *Los recursos humanos en la empresa española*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.
- González, A. (1988) "Las funciones del responsable de personal en la empresa", en *AEDIPE*. Junio.
- Marr, R. y García Echeverría, S. (1984) *Política de personal en la empresa* (Economía de los RR.HH.). De. Esic. Madrid.
- Puchol, L. (1993) *Dirección y gestión de los Recursos Humanos*. Ed. Esic. Madrid.
- Rodríguez Porras, J.M^a, Chinchilla Albiol, M^a.N., Casanova Martí, A. y Renter de Cabo, J.M^a. (1989) *La dirección de personal en España*. Doc. policopiado.
- Weiss, D. (1993) "Introducción. Recursos Humanos: Función, dirección, gestión", en Weiss, D. y Col. *La función de los Recursos Humanos*. (Tomo I) Ed. CDN. Madrid