

Bloc C: Exemples de pràctiques a l'Estat Espanyol

Màster en Gestió dels Recursos Humans en les organitzacions

Dra. Maite Martínez. Professora del Departament de Psicologia Social. Adjunta al vicerector d'Estudis i Qualitat per a la direcció de l'IDES. Universitat Autònoma de Barcelona

1. - Origen de la proposta i accions dutes a terme: Antecedents

En el disseny del programa del Màster en Gestió dels Recursos Humans en les Organitzacions van confluïr una sèrie de constatacions: la necessitat d'una formació específica en l'àmbit dels RRHH, la demanda progressiva de professionals en l'esmentat àmbit i l'aposta per jugar un paper important com a universitat per cobrir un espai formatiu de postgrau inexistent

Era evident que els diferents estudis desenvolupats entorn el tema, "el treball amb i en els RRHH" eren cada vegada més generalistes. En les carreres de grau tant de 4 com de 3 anys, l'objectiu primordial no és l'especialització, sinó el desenvolupament d'una bona base que permeti a l'estudiant pensar sobre qüestions bàsiques, desenvolupar les seves competències i preparar-los per a, en un futur, a assimilar nous coneixements. Si bé creiem que aquesta base és fonamental per al futur professional, deixa fora tota una sèrie d'aprenentatges que són necessaris perquè en el camp professional l'alumne pugui utilitzar-los, no com a simple aplicador de receptes, sinó com a vertader agent de canvi i millora de la seva realitat. Aspecte aquest que cada vegada és més necessari a l'entorn empresarial.

D'altra banda les estadístiques d'inserció laboral dels estudiants universitaris, i més concretament dels estudiants de Psicologia, assenyalaven que un alt percentatge d'incorporacions al món laboral es fan precisament en temes relacionats amb els Departaments de RRHH de les empreses, siguin aquestes de treball temporal o Departaments de Personal o Consultories. Que és un indicatiu de la necessitat de la societat de comptar amb la col·laboració d'un professional que pugui aportar els seus coneixements en aquest terreny. De forma paral·lela altres estudis com Ciències del Treball, Empresarials o Dret, compartien aquesta mateixa perspectiva d'empleabilitat, és a dir els estudiants s'integren a Departaments de RRHH i acompanyen la seva incorporació laboral amb una formació paral·lela, al llarg de la seva vida professional.

Aquestes evidències van servir per plantejar les següents qüestions:

- Què pot aportar l'estudiant que acaba la seva formació i s'incorpora a aquest camp?
- Com podrà formar-se en aspectes una mica més específics i concrets relacionats amb el món dels RRHH?

- Com fer per no impulsar l'estudiant a entrar al mercat laboral en tasques precàries?

Aquests tres elements van constituir la base del disseny d'aquest Màster conscients que hauria de ser un màster professionalitzador d'un segment del treball en RRHH, dirigit a formar professionals Tècnics en RRHH. Existia una oferta formativa en altres universitats a segments de Direcció o Consultoria més a nivell estratègic i que acollia professionals de 3 o 5 anys d'experiència, però aquest no era el *target* d'estudiants al qual anava dirigit el present Màster.

2. - Els agents implicats: *la pròpia realitat empresarial com a ocupadora*

Calia buscar, per tant, indicadors clars de quina hauria de ser la formació que s'hauria de dissenyar i anaven a ser els ocupadors els primers en ser interrogats, els estudiants que actualment estaven treballant en RRHH i els Caps o Responsables de RRHH de les empreses que podien contestar a la pregunta: Què busques en un col·laborador tècnic en RRHH quan l'incorpores al teu equip?

Durant el curs anterior a la implementació del Màster es van portar a terme dos tipus d'accions:

- Sessions de treball amb Directors de RRHH d'empreses catalanes
- Sessions de treball amb Tutors del Practicum de la Llicenciatura de Psicologia
- Focus group amb estudiants que haguessin acabat la llicenciatura almenys 3 anys

Cadascun d'aquests grups tenia com objectiu arribar a un consens sobre els "coneixements tècnics" necessaris per treballar en un Departament de RRHH i dibuixar el perfil de competències transversals del Tècnic en RRHH. Les sessions es van desenvolupar al llarg d'un curs (Setembre- Maig) amb una durada de 4 hores cada una i aproximadament una cada mes (9 sessions).

Condicions internes: *els plans d'estudi*

Era necessari a partir de la informació que s'anava extraient de les sessions dels professionals, analitzar les diferents titulacions i els seus plans d'estudi, per veure si els coneixements que s'apuntaven necessaris per a l'exercici de la professió en l'actualitat ja haurien d'haver estat adquirits en les diferents àrees de coneixement que intervenen en la realització d'una formació en RRHH (Empresarials, Dret, Relacions Laborals, Pedagogia, Psicologia, etc).

El buidatge dels continguts va permetre apuntar algunes qüestions que s'haurien de tenir en compte en el futur disseny formatiu del Màster.

Una de les característiques a destacar del Màster, com a garantia de qualitat de la seva docència és que es comptava amb un *Perfil de competències* fruit d'un estudi sobre el professional dels RRHH. La descripció de competències que definien el perfil tant del Consultor en RRHH, júnior com a sènior i el professional que intervé en una organització. Perfil de competències validat externament per experts en RRHH que havien ratificat les competències participant en un Assessment Center dissenyat i experimentat en aquest àmbit per l'equip de la Unitat d'Investigació del Management, grup de recerca de l'UAB. Aquesta informació era una bona base i punt de partida per definir el "perfil de competències" del Tècnic en RRHH.

3. - Disseny del Programa de formació:

A fi d'incloure els coneixements (sabers) necessaris en un futur Tècnic de RRHH, diferents dels obtinguts en el GRAU, es va dissenyar el Màster al voltant de 5 grans blocs:

- Temes pròpiament de RRHH no impartits en el grau
- Complements formatius en àmbits que possibiliten l'interdisciplinarietat (temes jurídics, econòmics..)
- Experiències pràctiques que per ser novedoses, requereixen de la participació de personal de l'empresa vinculada a elles (que havien estat dutes a terme per elles mateixes).

En el currículum formatiu de l'alumne, s'hauria de tenir present la necessitat de formar i potenciar les competències (saber fer i saber estar) com a tancament de la formació, que possibiliten a un tècnic exercir la seva activitat eficaçment, i per a això es van dissenyar

- Tallers de *core skills* específics.
- Les pràctiques en Departaments de RRHH d'empreses tant públiques com privades, on l'estudiant comença a posar en pràctica la formació per competències desenvolupada.

No seria correcte que en el disseny del Màster, haguéssim prescindit de l'avaluació del mateix i així a més de l'avaluació dels mòduls formatius, els alumnes participarien en un Assessment Center que permet avaluar les seves competències destacant aquells "punts forts" i "a desenvolupar" en un futur pròxim.

Els objectius que en el disseny es van plantejar, en coherència amb els aspectes assenyalats en l'apartat anterior van ser:

- a. **Aportar** els coneixements necessaris per poder desenvolupar eficaçment una activitat de Tècnic de RRHH
- b. **Donar** a conèixer experiències innovadores que les organitzacions estan posant en joc en el seu procés d'adaptació als canvis ràpids del context social.
- c. **Preparar** a l'alumne/a per intervenir en l'àmbit organitzacional.
- d. **Desenvolupar** les competències necessàries per treballar com a tècnic en RRHH

Respecte al primer objectiu, que ens havíem marcat, seleccionem els continguts temàtics estructurats en Mòduls. Partim de Mòduls de 10 ECTS el que correspon a 250 hores de treball de l'estudiant i agrupem els continguts tècnics en el primer semestre amb 3 Mòduls:

Mòdul I: Funció dels RRHH: Contextualització de la situació actual

Es tractava de contextualitzar l'empresa i avaluar el seu entorn, i indicadors del mercat de treball per desenvolupar la funció de RRHH. L'entrada de la persona a l'organització i avaluació de competències.

En aquest mòdul es va decidir incorporar a la docència diferents professionals i àmbits. La visió de la Sociologia i els professionals que actualment duen a terme l'activitat de selecció des de perspectives diferents (massiva o online) i avaluació de competències.

Mòdul II: Psicologia dels RRHH: potenciar els recursos de les persones

Es tracta de donar suport al desenvolupament dels processos de desenvolupament de les persones, planificar, implementar i avaluar accions aportant propostes innovadores i fent un bon seguiment dels mateixos en contextos diferents.

Els professionals en RRHH amb formacions diferents són els més idonis per dur a terme aquesta docència, no sol perquè transmeten el que fan sinó per la varietat de punts de vista i empreses que enriqueixen el mòdul.

Mòdul III: Psicologia dels RRHH: desvinculació no traumàtica dels RRHH

Les decisions que l'empresa pren en política de desvinculació són executades pel Departament de RRHH que necessita actuar aplicant conceptes jurídics, econòmics i psicològics per respectar les característiques de les persones i la seva diversitat, en un context cultural específic.

La participació en aquest mòdul havia de ser multidisciplinària. Des d'acadèmics fins a professionals el seu punt de vista ha de ser integrat a una acció eficaç.

Mòdul IV: Experiències innovadores:

El segon objectiu va comportar un disseny de mòdul que inclogués experiències noves que les empreses estan desenvolupant i que bé a l'aula o en la pròpia empresa es posen a disposició de l'estudiant. No es pensava en una conferència sinó un taller per analitzar, valorar i suggerir actuacions possibles davant de les actituds de les empreses.

En aquest mòdul intervindrien professionals i acadèmics en l'aplicació de l'Assessment Center. Aquest avaluaria les competències dels estudiants i emetria un informe personalitzat dels punts forts i febles a treballar.

El tercer objectiu estava relacionat amb el desenvolupament de les competències. El màster hauria d'utilitzar un sistema d'ensenyament-aprenentatge que simulés situacions reals que l'estudiant desenvolupés les seves competències i rebés el *feedback* necessari per poder intervenir eficaçment en situacions reals. El mètode del cas, l'avaluació *in basquet* i tallers específics de competències permetien assolir l'objectiu proposat.

Es treballaria amb els docents que intervenen en cada mòdul per consensuar un sistema d'E-A i avaluació.

Mòdul V: Pràctiques en empreses:

Finalment el quart objectiu s'hauria d'assolir, donant l'oportunitat a l'estudiant d'actuar, en el seu període formatiu, com tècnic en RRHH en situacions reals i les Pràctiques en empreses era el context en el qual hauríem de treballar.

Les empreses que firmessin conveni amb la UAB haurien de tenir clares les funcions d'aquest estudiant, les tasques i l'avaluació que s'anava a fer de la seva actuació.

4. - Implicació dels docents, coordinadors i responsables del màster

Una de les primeres accions que es van dur a terme va ser la definició de la figura de **Coordinador**. Com a responsable del Màster es van definir les seves funcions: organitzar, dirigir, coordinar i avaluar la posada en marxa del màster.

El **Responsable** del Mòdul era l'encarregat d'organitzar i coordinar la docència del mòdul per al que era necessari que treballés directament amb els docents i era el responsable únic d'avaluar el Mòdul a partir del consens entre docents.

Els **docents** faciliten l'aprenentatge dels estudiants tant presencialment com a partir d'una docència semidirigida que afavoreix l'autonomia de l'estudiant. Han de treballar en equip ja que la unitat de contingut estructurat és el Mòdul en què participen.

El desplegament de l'activitat seria impensable sense el suport administratiu que integri informacions. A més de les activitats d'ordenació acadèmica que la facultat posa a disposició del Màster, la secretària del departament de psicologia social ha de comptar amb un suport.

Es van establir dos sistemes de treball per al seguiment del Màster:

- **Dues sessions generals** d'inici i tancament del curs acadèmic. En la primera sessió Coordinadors, responsables i docents (professionals o acadèmics) amb el perfil dels estudiants intercanvien les seves opinions i perfilen el desenvolupament de la seva docència. Canvis en el calendari d'última hora, novetats a introduir, visitants d'interès a contactar, etc. Es tracta d'una reunió "d'inici" i d'intercanvi general d'idees. Una altra reunió al finalitzar el Màster per avaluar el desenvolupament del curs. En aquest cas s'estructura per punts clau per a proposar millores.
- Cada **Mòdul** té igualment **dues reunions de treball**. La primera és per a determinar el com es desenvoluparà la docència i el sistema d'avaluació i la segona és per avaluar a l'estudiant i el Mòdul. És important analitzar el temps d'estudi de l'estudiant, els temps d'aprenentatge fora de l'aula i acostar les percepcions subjectives per a valorar els ECTS. A partir d'aquí el responsable pot tancar l'acta del Mòdul.

5.- Quines són les innovacions metodològiques del pla

Ha resultat relativament fàcil desenvolupar una formació per competències amb docents/professionals que cada dia utilitzen el concepte competència en el seu treball. Es forma en competències, s'avaluen les competències o es desenvolupa el pla de carrera d'una persona en competències.

Però la dificultat major és treballar en equip entre persones que no es coneixen i tenir un mateix objectiu comú. La primera decisió va ser la utilització del mètode del cas com metodologia i el

macro cas com treball comú per als professors. No és una metodologia innovadora però si el treball en conjunt ha facilitat la relació entre diferents professionals. No per això s'ha perdut la individualitat de cada metodologia docent però consensuada en el com fer-lo i quan introduir-la. Una lectura d'un text, una classe magistral, un treball en grup gran o un informe individual, es posa a la disposició de l'estudiant consensuadament entre professors.

Ha ajudat a aquesta dinàmica l'"aula virtual". Espai d'interacció entre professors per a compartir els materials docents inter-mòdul i per a estar informats en tot moment del que el professor anterior ha explicat. Aquest espai "aula virtual" (Plataforma Moodle) és igualment el mitjà de treball amb l'estudiant. En l'aula virtual aquesta la fitxa docent, els materials necessaris, el cas o casos, la resposta de l'estudiant o grup, el feedback i el seguiment i tutoria.

A més en l'aula virtual:

- Cada professor contesta un qüestionari de la percepció subjectiva de la càrrega de treball per a l'estudiant quan li suggereix una activitat.
- L'estudiant contesta aquest mateix qüestionari quan acaba el seu treball.
- L'estudiant avalua la docència que ha rebut i suggereix millores.

Tanca el màster la realització del Assesment Center. Durant un dia els estudiants duen a terme activitats simulades de diferents característiques (Business Games, rol-playing, in basquet, entrevistes, discussions amb rol, proves de paper i llapis...) i són observats per persones expertes. S'emet un Informe individualitzat i confidencial a cadascun amb els seus punts forts i millores d'acord amb el perfil de competències que el màster ha desenvolupat.

L'avaluació que el curs passat es va fer del Màster oficial ens ha permès introduir per a aquest present curs algunes novetats:

- Cada professor introdueix el com treballa les competències transversals que desenvolupa
- Cada Tutor de Practiques afegirà alguna competència transversal que la situació actual esta requerint (per exemple creativitat per a innovar)
- Cada professor compartirà sistemes d'avaluació que utilitza i que considera "bones practiques" pels indicadors que recull.

6.- Quins indicadors d'èxit/consecució (assoliment) heu fixat en la proposta? Quins eren els objectius? S'han aconseguit?

El màster va començar la seva marxa com màster propi i es van desenvolupar 4 edicions anteriors a ser un màster oficial. En cadascuna d'aquestes edicions s'ha anat perfilant el màster i definint-se millor no solament els seus objectius formatius en competències sinó el

desenvolupament del mateix i el perfil de competències que es pretén arribar a.

Ens havíem marcat com objectiu ser un màster professionalitzador multidisciplinar detectant “buits” formatius en titulacions de grau. L'experiència d'aquests anys i la del any anterior (màster oficial) ens confirma la necessitat formativa en àmbits diversos

1.- PRINCIPALS GRAUS I TITULACIONS D'ACCÉS (àrees de coneixements)

Titulacions	Percentatge
Turisme	3,3
Traducció	1,7
Sociologia	8,3
Relacions Laborals	5,0
Psicologia	48,3
Pedagogia	13,3
Medicina	1,7
Enginyeria	1,7
Filosofia	1,7
Dret	1,7
Comunicació	5,0
Comerç	1,7
Ciències Polítiques	1,7
Administració	5,0

D'altra banda la procedència de l'estudiant és global, i el intercanvi entre països queda palès amb les següents dades:

2.- PRINCIPALS països de procedència de les titulacions d'accés

Procedència dels estudiants:

	Percentatge
Veneçuela	3,3
USA	1,7
Portugal	1,7
Perú	3,3
Méxic	13,3
Itàlia	1,7
Espanya	53,3
Equador	1,7
Xile	1,7
Colòmbia	6,7
Brasil	3,3
Argentina	8,3

Actualment estem portant a terme el seguiment dels estudiants que van realitzar el màster i la seva inserció laboral. Contem amb una base de dades en la pròpia “aula virtual” on els estudiants van introduint les seves variacions de llocs de treball a mesura que canvia la seva situació.

Els agents socials que van servir de referent en el disseny del màster són alguns dels quals actualment acullen en les seves empreses estudiantes en pràctiques. Aquests a més d'autoritzar el treball que realitzen en l'empresa avaluen als estudiants respecte al perfil de competències.

És important aquesta avaluació per al màster doncs serveix de tancament a una formació per competències que valida el desenvolupament de la formació. Si el màster es compromet que al finalitzar l'estudiant és capaç de desplegar una sèrie de competències, tres mesos en una empresa ha de permetre valorar si les competències han estat desenvolupades.

7.- Quins aprenentatges ha generat aquest procés?

Un dels punts clau d'aquest procés ha estat la posada en evidència que per a treballar el disseny d'una acció formativa cal contar amb tots els agents informants. Recollir informació del context en el qual es va a desenvolupar l'acció, analitzar el context intern i poder emmarcar la proposta escoltant les diferents parts.

La suma d'individualitats mai donarà un conjunt homogeni i per tant el treball en equip és important entre els responsables del màster, des de coordinació, Responsables de mòdul i docents. La definició del perfil de competències específiques i transversals ha de ser el generador d'accions per a portar a terme en l'aula i fora d'ella pel docent/professional o per l'estudiant.

A partir d'aquest plantejament hem après a posar els recursos informàtics a la disposició de la formació. L'aula virtual s'ha convertit en el mig (no la fi) per a una docència integrada i un seguiment àgil del procés de treball.

Som conscients que no és fàcil i que requereix de temps i persistència doncs no sempre les qüestions burocràtiques són facilitadores en aquestes accions en les quals hi ha molts agents implicats.