

## VI

### **LAS SOLICITUDES DE TRABAJO EN EL ÁREA DE LOS RECURSOS HUMANOS. UN ESTUDIO DE LA EMPLEABILIDAD DE LOS RECIÉN TITULADOS**

Antonio CHAVES LECHUGA  
Manel NOGUERA BALLÚS  
Universidad Ramón Llull

---

#### SUMARIO

	<u>Página</u>
I. INTRODUCCIÓN .....	454
II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	456
1. Objetivos .....	456
2. Contenido del estudio .....	457
3. Metodología .....	457
4. Ámbitos de la investigación .....	457
5. Niveles de análisis .....	458
III. ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	459
1. Contenido de las solicitudes de trabajo .....	459
2. Puestos de trabajo .....	459
3. Funciones principales .....	460
4. Requisitos y competencias .....	461
5. Titulación requerida .....	462
IV. CONCLUSIONES .....	463
V. BIBLIOGRAFÍA .....	464

---

Al margen de la discusión que existe actualmente sobre la sobreeducación o la insuficiencia de preparación de los jóvenes licenciados cuando acaban sus estudios,

el nivel de empleabilidad y el sector de acogida son dos de los factores determinantes de su incorporación al mercado de trabajo y, en algunas ocasiones, condicionantes de su futuro profesional.

Hemos querido acercarnos a la realidad del primer empleo de los recién titulados a partir de la información que los empleadores aportan en sus solicitudes de trabajo, solicitudes recogidas a lo largo de seis años por la Bolsa de Trabajo de la *Facultat de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport Blanquerna* (FPCEE) de la Universidad Ramon Llull.

Este estudio se centra en el área de Recursos Humanos, con el objetivo de contrastar el perfil estándar requerido para esta función y los diferentes perfiles académicos que pueden adecuarse para desempeñarla. El contenido de las solicitudes de trabajo se contempla desde tres niveles de análisis: el de la función del área o departamento, el del puesto de trabajo y el de los requisitos o competencias que se espera que tenga el nuevo titulado.

## I. INTRODUCCIÓN

Aceptando que el acceso al mercado de trabajo de los jóvenes con una titulación universitaria está condicionada por una multiplicidad de fenómenos (sociales, políticos, económicos, etc.), el nivel de cualificación con que salen de la universidad y las características de los empleos que han de cubrir reclaman nuestra atención, especialmente en un momento en que los cambios planteados en el ámbito europeo pueden afectar el marco de empleabilidad y de competencia profesional. Bastará simplemente pensar en la incidencia que están teniendo algunos de estos cambios, como la modificación de las pirámides demográficas, la incorporación de las mujeres al mercado de trabajo, la extensión de los sistemas educativos, por no citar la inmigración continua de inmigrantes, el desarrollo imparable de las tecnologías de la información y de la comunicación o las modificaciones de las pautas de consumo.

A partir de nuevos conceptos, como el de la Sociedad de la Información o el de los Nuevos Yacimientos de Empleo, introducidos por Jacques Delors en 1994, la Comisión Europea (1995) fija unas prioridades para la ocupación. Recogemos algunas por su significación en el trabajo que presentamos:

1. Aumento de la flexibilidad externa e interna, que comporta favorecer la movilidad geográfica y el acercamiento entre el mundo académico y el mundo empresarial.
2. Renovación profunda de las políticas de empleo, incentivando más la formación para el empleo que las políticas pasivas de paro.
3. Incorporación de la necesidad de la formación a lo largo de toda la vida.

Por su parte, la Agenda de Lisboa (2004) reconocía que las reformas del mercado laboral se han intensificado, pero que parecen insuficientes para conseguir los objetivos en materia de empleo. Las grandes tendencias que enmarcan la relación entre

la formación y el trabajo, según l'Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari a Catalunya (AQU), derivan del aumento general de los flujos de titulados universitarios presentes en el mercado laboral, del aumento de las tasas de actividad ligada al nivel de estudios, del aumento de las posibilidades de adquirir competencias gracias a la oferta de formación reglada y no reglada, y de una formación a lo largo de toda la vida como un modelo cada vez más asimilado.

En cualquier caso, estamos ante el hecho de que, si bien existe un grado de exigencia creciente por los nuevos retos europeos, también existe un elevado número de personas con titulación superior que intentan incorporarse cada año al mundo del trabajo. Así pues, no se pueden ignorar las condiciones que confluyen en el momento de la transición de los titulados al mercado, ni tampoco las exigencias de éste en la nueva sociedad del conocimiento. El grado de adecuación vendrá determinado por los niveles de competencia profesional en el momento de la inserción. Como señala la Conferencia de Salamanca (2001), la adecuación de la enseñanza a las necesidades del mercado laboral deberá reflejarse convenientemente en los *curricula*, en función de que las competencias adquiridas estén pensadas para un trabajo.

Incorporarse a una nueva economía significa adaptarse a un mercado de trabajo diferente, que ha modificado también los principios y mecanismos por los que las personas se incorporan a él por primera vez. Los cambios, además, exigen que estas personas aporten un determinado capital de conocimientos y destrezas. Todo apunta a pensar que el estudiante universitario que no se plantea un objetivo formativo que vaya más allá de la simple adquisición de los conocimientos teóricos, tendrá dificultades para desarrollarse profesionalmente. A las competencias técnicas requeridas por cada profesión se deben añadir ahora otras competencias asociadas a comportamientos y actitudes.

Según Infoempleo 2005, un informe elaborado por el Círculo de Progreso que publica ya su novena edición, los titulados españoles tardan una media de nueve meses en encontrar su primer trabajo. Los factores más valorados por las empresas españolas a la hora de contratar a un graduado son su personalidad y su titulación, constituyendo esta última un elemento básico de la empleabilidad en las primeras fases de la carrera profesional, a pesar de que la relación entre los estudios y el primer empleo sea muy desigual entre las diferentes titulaciones, según el referido estudio. La oferta de empleo en España ha crecido un 22'6 por 100 respecto al año anterior y las carreras técnicas ocupan el primer puesto de las titulaciones más solicitadas durante el 2005, con un 52,5 por 100 de la oferta de empleo cualificado.

La cuestión está en saber si la formación recibida permite un grado suficiente y/o adecuado de cualificación para las exigencias del puesto de trabajo. García Montalvo y Mora (2000), después de clasificar las competencias profesionales en especializadas, metodológicas, sociales y participativas, comparan el nivel que tenían los titulados en el momento de acabar sus estudios con el nivel exigido en el puesto de trabajo que ocuparon posteriormente. Los datos recogidos en cuanto al grado de adecuación ofrecen resultados similares o ligeramente inferiores en los titulados españoles que en los titulados de otros países europeos, pero en todos los casos, ponen

de manifiesto la importancia de las competencias recibidas y la importancia de tener en cuenta los déficits detectados para poder corregirlos en los planes de estudio.

Ante este escenario, la universidad está obligada, hoy más que años atrás, a escuchar la demanda que le hace la sociedad a través de los condicionantes que imperan en el mercado laboral y a actuar de forma más dinámica en respuesta a esos requisitos. Conviene, por lo tanto, realizar una aproximación al mercado laboral para conocer qué esperan los empleadores de la formación que ofrece la Universidad a sus titulados. De forma más concreta, en nuestro estudio nos planteamos saber qué están solicitando en la actualidad los empleadores del entorno laboral próximo a la *Facultat de Psicologia i Ciències de l'Educació i de l'Esport Blanquerna*, de la *Universitat Ramon Llull*. Así pues, la finalidad prioritaria de esta investigación consiste en ofrecer una respuesta a este interrogante, a partir de la información que el propio mercado proporciona en sus ofertas de trabajo para los recién titulados. Se analiza el contenido de las ofertas que hacen referencia al ámbito de los recursos humanos y que han sido gestionadas por la bolsa de trabajo de esta facultad universitaria durante los últimos seis cursos. El hecho de poder analizar un volumen elevado (2.201 solicitudes de trabajo) y a lo largo de un tiempo prolongado (durante los cursos del 2000 al 2005, ambos incluidos), deberá constituir la base para llegar a conclusiones fiables, atendiendo, no obstante, a las limitaciones del contexto al que se refieren y a las inevitables oscilaciones que de un año a otro pudieran haberse producido.

La diversidad de factores asociados a la inserción laboral obliga a establecer diferentes niveles de análisis y obliga también a responder a preguntas más concretas, por lo que ha sido necesario en primer lugar sistematizar la recogida de información mediante la adaptación de un único instrumento de recepción de las solicitudes. Estos tres niveles de análisis abarcan el puesto de trabajo solicitado, las funciones que le eran asignadas y los requisitos y competencias exigidos para poder cubrirlo.

Se pudieron establecer más tarde relaciones entre los tres niveles de análisis referidos y las titulaciones solicitadas, observando el grado de coincidencia existente entre los contenidos curriculares y los contenidos requeridos por el mercado laboral, así como las posibles coincidencias o trasferencias de contenidos curriculares entre diversas titulaciones.

A continuación se presenta el diseño metodológico, los instrumentos y los resultados de la investigación, así como algunas conclusiones que pudieran dar impulso a iniciativas concretas en la formación de los futuros profesionales.

## II. DISEÑO METODOLÓGICO

### 1. OBJETIVOS

1. Analizar los contenidos de las ofertas de trabajo referidas a perfiles de la función de Recursos Humanos y gestionadas por la bolsa de trabajo universitaria durante seis años consecutivos, los cursos académicos del 2000 al 2005.

2. Recoger y analizar la información que permita conocer las expectativas de los empleadores respecto a los recién graduados de la *Facultat de Psicologia i Ciències de l'Educació i de l'Esport Blanquerna (FPCEE)* de la Universidad Ramon Llull.
3. Detectar puntos de convergencia entre las titulaciones a partir de las funciones solicitadas.
4. Formular planteamientos que favorezcan la inserción futura de los titulados universitarios para los perfiles de la función de Recursos Humanos.

## 2. CONTENIDO DEL ESTUDIO

1. Contenido de las ofertas de trabajo en tres niveles de análisis: puestos de trabajo, funciones y competencias.
2. Titulaciones y especialidades más solicitadas y que mejor responden a los diferentes aspectos que requiere la función de Recursos Humanos.

## 3. METODOLOGÍA

- Elaboración del instrumento de recogida de información.
- Diseño de los criterios de análisis.
- Registro y análisis sistemático de los datos en las ofertas de trabajo que se han dirigido a la bolsa de trabajo durante los seis últimos años.
- Descripción de los contenidos de la información, de los resultados y de las conclusiones a dos niveles: cuantitativo y cualitativo.

## 4. ÁMBITOS DE LA INVESTIGACIÓN

- «El mercado de trabajo externo», considerado desde la expresión de los empleadores, que utilizan diferentes canales de reclutamiento de candidatos para cubrir determinados puestos de trabajo. Algunas de sus solicitudes de empleo son dirigidas a las bolsas de trabajo universitarias, que de esta forma se constituyen en fuentes de suministro de candidatos en aquellos puestos de trabajo que reclaman un contenido formativo y competencial propio de las titulaciones impartidas.
- «El mercado interno», integrado por los titulados inscritos en la base de datos de la bolsa de trabajo universitaria y que están optando por primera vez a un puesto de trabajo o que, incluso si ya están trabajando en ese momento, han manifestado mejorar las condiciones de su ocupación y quieren promocionarse profesionalmente.

Ambos mercados coexisten. La conexión entre ellos vendrá marcada cada día más por el grado de confianza que generan las «prestaciones de adecuación» entre la

oferta y la demanda del mercado laboral. Y esto no será del todo posible si, además de mejorar obviamente la formación de base, no se pone la máxima atención en encontrar en los candidatos aquellos aspectos que los empleadores destacan como importantes en sus respectivas actividades empresariales. El documento de recogida de información de las solicitudes intenta plasmar estos aspectos y se constituye así en el primer instrumento utilizado como fuente de la investigación.

Por otro lado, las competencias e intereses de los titulados también han sido recogidos y registrados en la base de datos, junto con el *currículum vitae*, gracias a una entrevista individual que se realiza en el momento de la inscripción en el caso de los inscritos por primera vez y gracias a la actualización permanente de los datos de los titulados de promociones anteriores.

La FPCEE tiene unos 3100 estudiantes, repartidos en las diferentes licenciaturas y diplomaturas. Son estudios de licenciatura los de Psicología, Pedagogía, Psicopedagogía y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. Los estudios de diplomatura están constituidos por la titulación de Magisterio, con 6 especialidades diferentes, y la titulación de Logopedia.

## 5. NIVELES DE ANÁLISIS

Hemos diferenciado tres niveles de análisis:

1. El puesto de trabajo solicitado, que identifica la ocupación en un nivel de categoría profesional determinado y ofrece referencias para la posible inserción.
2. Las funciones principales requeridas, comunes frecuentemente en puestos de trabajo de igual descripción. Las funciones siempre mantienen una coherencia con la denominación del puesto, pero el abanico de funciones se amplía y diversifica según las necesidades propias de cada demandante. Existen también muchas funciones compartidas por diversos puestos de trabajo y precisamente esta diversificación y permeabilidad funcional posibilita que puedan optar a la inserción candidatos de más de una titulación.
3. Los requisitos y/o las competencias profesionales que se hayan podido detallar, como exigencias también importantes en el proceso de inserción. Una gran parte de los puestos de trabajo que se quieren cubrir carece de una descripción detallada en términos de competencias, cosa que limita de alguna manera la lectura final en este tercer nivel de análisis. En cualquier caso, se recogen aquellas competencias exigidas que conectan con la formación de base, reglada o no reglada, y las que son imprescindibles para el ejercicio de la función de Recursos Humanos. La transversalidad de estas competencias entre diferentes puestos de trabajo permite que aumenten, como hemos dicho en el apartado anterior, las posibilidades de acceder desde diferentes titulaciones o especialidades, ya que el *focus* está en la persona y no tanto en la procedencia de una u otra formación de base.

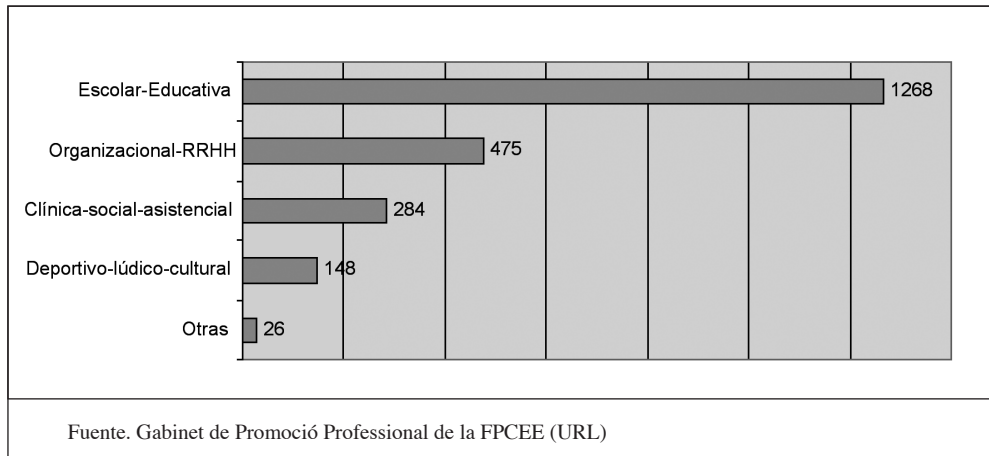
### III. ANÁLISIS DE LOS DATOS

#### 1. CONTENIDO DE LAS SOLICITUDES DE TRABAJO

El análisis de las 2.201 solicitudes de trabajo nos permite identificar 5 grandes áreas de actividad profesional, a las cuales pueden optar como candidatos los inscritos en la bolsa de trabajo universitaria. El primer contacto de un recién titulado con alguna de estas áreas puede constituir una vía de inicio en la profesión que influye frecuentemente en su trayectoria profesional futura. Nos centraremos en las 475 veces que se han solicitado puestos de trabajo en el área de los Recursos Humanos.

A la vista de que en la facultad estudiada (FPCEE, a partir de ahora) el sector educativo tiene un peso específico notable y que el volumen de estudiantes de titulaciones relacionadas con la educación es también el más elevado, se puede entender fácilmente que más de la mitad (57'6 por 100) del total de las ofertas de trabajo gestionadas tengan un contenido competencial de carácter educativo. La segunda de las áreas con mayor número de solicitudes es la de Recursos Humanos, con el 21'6 por 100 de las solicitudes, un índice muy considerable teniendo en cuenta que, en este caso, el número de matriculados en titulaciones relacionadas con esta área es muy inferior. En la tabla 1 se presenta esta relación en cifras absolutas.

GRÁFICO 1  
ÁREAS SOLICITADAS

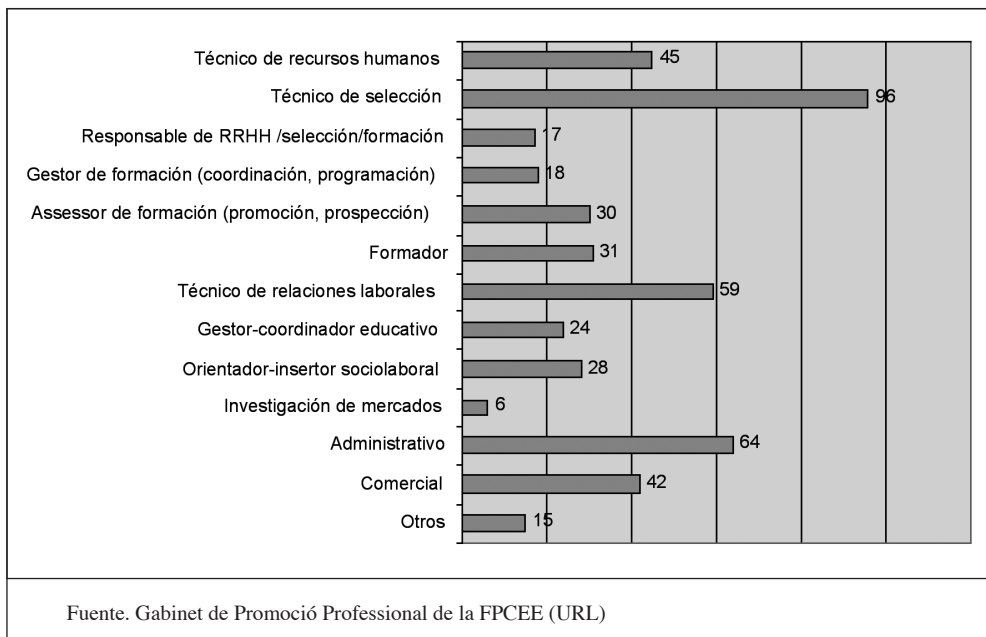


#### 2. PUESTOS DE TRABAJO

Analizando las ofertas de trabajo que se adscriben al área de Recursos Humanos (tabla 2), se observa que el puesto más solicitado es el de técnico de selección de personal (96 solicitudes), confirmando la tendencia tradicional de identificar gran parte de los procesos de la función de Recursos Humanos con la función de reclutamiento y selección de personas, rol que también tradicionalmente se ha asignado

a los psicólogos del trabajo y de las organizaciones. El sumatorio de los puestos de trabajo vinculados a la formación refleja la cifra de 79 solicitudes, cosa que sitúa a esta política como la segunda más relevante de la función de Recursos Humanos. Por su parte, merece la pena resaltar que en 45 ocasiones el empleador solicita un técnico de Recursos Humanos generalista, que puede intervenir en diversos procesos de un departamento. Para el puesto de responsable de Recursos Humanos (17 solicitudes) se requiere normalmente un perfil más exigente que el de técnico, con una formación específica de postgrado o con una experiencia demostrable de algunos años, y por lo tanto, no tan próximo al perfil *junior* que presentan los candidatos habituales de una bolsa de trabajo universitaria.

**GRÁFICO 2**  
**PUESTOS DE TRABAJO**



### 3. FUNCIONES PRINCIPALES

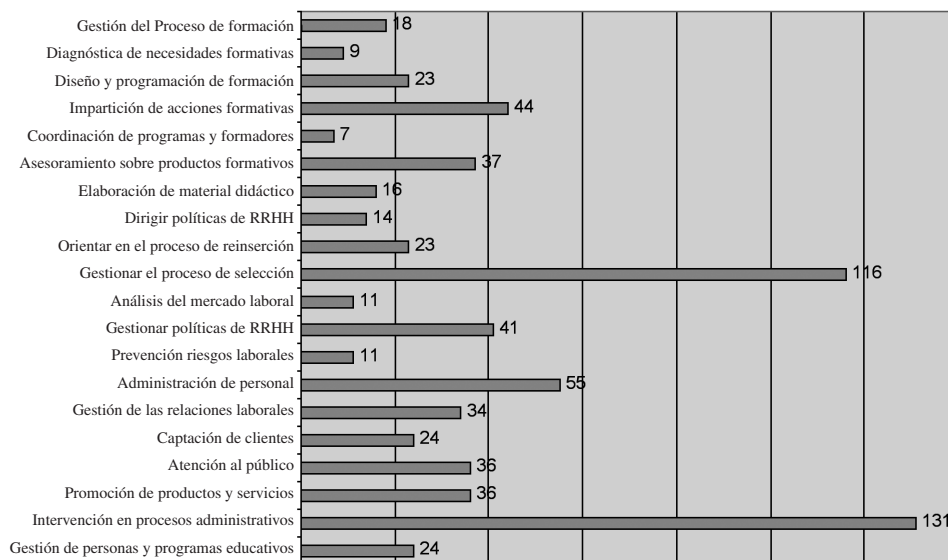
En el análisis de datos de este nivel se han seleccionado solamente aquellas funciones que han sido expresadas específicamente por parte del empleador en el momento de formalizar la solicitud (tabla 3). Estas funciones principales suelen ser inherentes al puesto de trabajo enunciado anteriormente o guardan una relación directa con él. En consecuencia, las más representativas se centran en la política de selección de personal (116). La selección es el campo más destacado en otros estudios sobre las actividades de Recursos Humanos, como por ejemplo la encuesta elaborada en el año 2000 por la Federación Mundial de Dirección de Personal (FWPMA), se-



gún la cual las habilidades y conocimientos necesarios en esta política son los más exigidos a las personas que trabajan en la función y también los contenidos que figuran en primer lugar en los cursos de formación que realizan sus asociados.

Se observa que las funciones administrativas aparecen de forma destacada, aspecto que merece alguna aclaración complementaria. En primer lugar, este apartado de funciones recoge todas las veces que se han verbalizado diversas tareas administrativas, aunque no hayan sido ubicadas como la función principal del puesto de trabajo solicitado. Y en segundo lugar, la implementación de las diversas políticas de Recursos Humanos lleva asociada la ejecución de procesos administrativos de distinta índole, que suelen ser encomendados también a los técnicos *júnior*.

**GRÁFICO 3**  
**FUNCIONES PRINCIPALES**



Fuente. Gabinet de Promoció Professional de la FPCEE (URL)

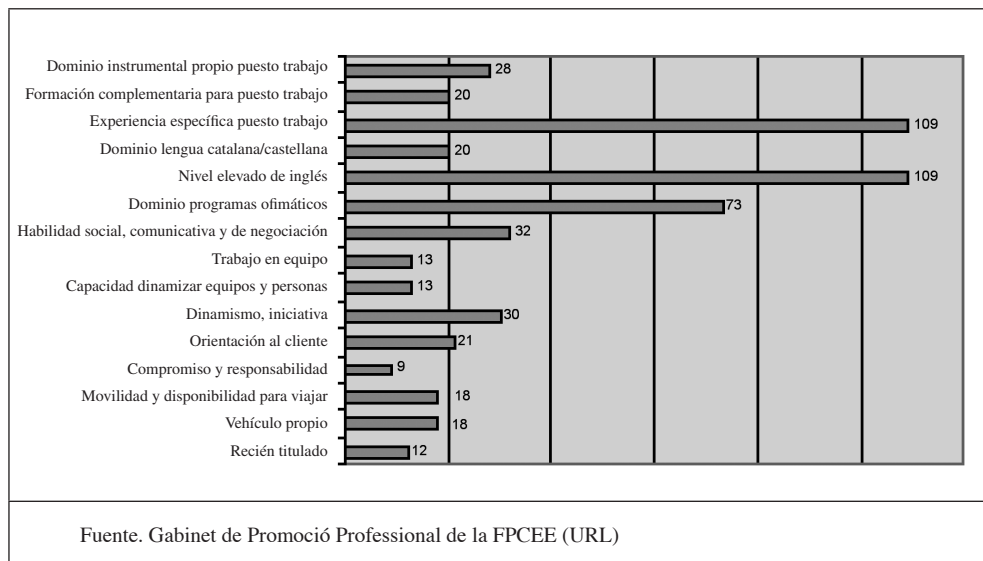
#### 4. REQUISITOS Y COMPETENCIAS

Buena parte de los requisitos expresados por los demandantes se acaban concretando en conocimientos o procedimientos que los titulados han tenido que utilizar en diversas tareas académicas a lo largo de su formación universitaria (búsqueda y análisis de información, redacción de informes y de cartas, etc.); pero existen otros requisitos, enumerados frecuentemente en el instrumento de recogida de información de las solicitudes, a partir de los cuales pueden deducirse los dominios de conoci-

miento que se esperan de los candidatos. Entre ellos destacan el estar en posesión de un nivel elevado de inglés y el dominio de programas ofimáticos (tabla 4). También se enumera, como requisito, el tener experiencia previa próxima al puesto de trabajo. Conviene aclarar que, a falta de una experiencia real por tratarse de recién titulados, las prácticas académicas (de cumplimiento obligatorio en todas las titulaciones de la FPCEE) constituyen el elemento básico para dar respuesta a esta exigencia. En el ámbito de los Recursos Humanos también se exigen competencias tales como las habilidades sociales, de comunicación y de negociación (32), imprescindibles en la mayoría de las actividades que se realizan actualmente en las organizaciones. El dinamismo y la iniciativa (30), junto con el dominio instrumental propio del puesto de trabajo (28) y la orientación al cliente (21), se revelan también como importantes.

GRÁFICO 4

REQUISITOS Y COMPETENCIAS

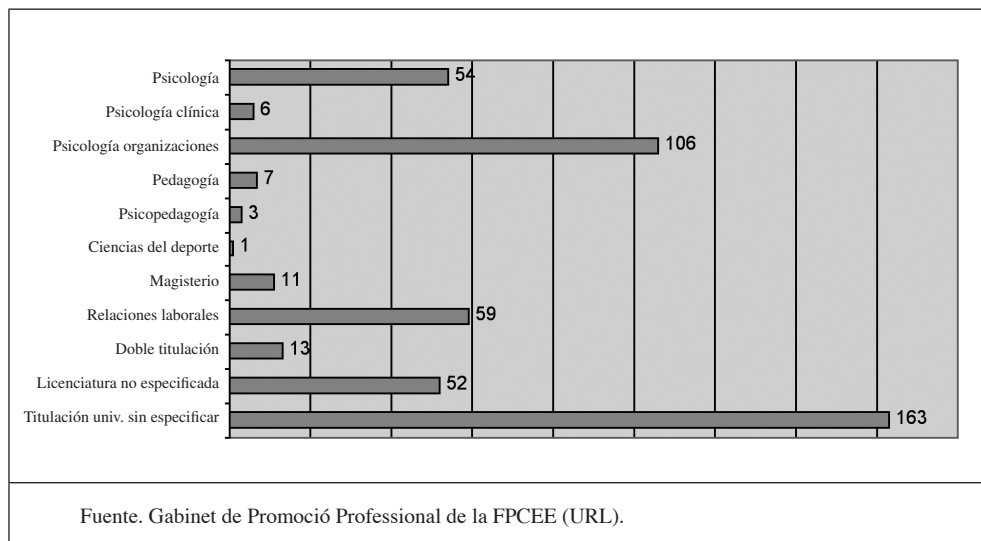


## 5. TITULACIÓN REQUERIDA

El último análisis centra la atención en la titulación requerida para el desempeño profesional en el área de los Recursos Humanos (tabla 5). Destaca la titulación de psicología, en la especialidad de psicología de las organizaciones, como la más solicitada (106 ofertas de trabajo). También se ha solicitado específicamente en 59 ocasiones un diplomado en Relaciones Laborales, para cubrir funciones de Recursos Humanos más vinculadas a la administración de personal. Sin embargo, es un hecho a considerar que en casi la mitad de las solicitudes recibidas (215), no se solicita una titulación determinada, aunque sí se requiere estar en posesión de un título universitario.

GRÁFICO 5

TITULACIÓN REQUERIDA



#### IV. CONCLUSIONES

El análisis de los contenidos de las ofertas de trabajo gestionadas por la bolsa de trabajo universitaria de la FPCEE durante los seis años objeto de estudio, nos permite señalar las siguientes conclusiones generales:

Que los recursos humanos configuran un área con una elevada demanda laboral para los recién titulados en el contexto universitario estudiado. Este hecho es particularmente significativo si se tiene en cuenta el número de solicitudes de trabajo (21'6 por 100 del total) recibidas en la bolsa de trabajo, en relación al escaso número de estudiantes que se gradúan anualmente en titulaciones tradicionalmente conectadas a la función, como psicología de las organizaciones o relaciones laborales, con un 7'4 por 100 de los graduados en el período estudiado (tabla 1).

Que la política de selección continúa siendo la que promueve, en la categoría de técnico, un mayor volumen de contrataciones de jóvenes titulados y que tanto el contenido funcional de éste como del resto de los puestos de trabajo solicitados (sobre todo en las políticas de formación o de administración de personal) incorporan un elevado componente administrativo (tablas 2 y 3).

Que, a partir de las funciones solicitadas y de las expectativas que los empleadores formulan en forma de requisitos o competencias para el puesto, no se puede establecer una relación directa ni uniforme entre estos y los contenidos curriculares de las diferentes titulaciones. Esta conclusión viene avalada por el hecho de que, si bien el estar en posesión de una titulación constituye el fundamento para que estas

demandas se canalicen a través de la bolsa de trabajo de la FPCEE, en casi la mitad de las solicitudes (45,26 por 100) no se determina la exigencia de una titulación concreta. En consecuencia, la cobertura de estos puestos de trabajo está abierta a los graduados de diversas titulaciones, dando opción también a que los psicólogos del área social o clínica, por ejemplo, puedan optar como candidatos para incorporarse a la función de Recursos Humanos, dado el volumen de posibilidades de inserción que esta área genera (tablas 4 y 5).

Cuando la titulación viene especificada por parte del empleador, son los licenciados en psicología de las organizaciones y los diplomados en relaciones laborales los destinatarios preferentes en el conjunto de solicitudes recibidas (34,7 por 100). Se confirman así los dos ámbitos tradicionales de la función, la gestión de los recursos humanos y la administración de personal, unidas a veces en una sola oferta de trabajo cuando las dimensiones de la empresa no permiten la creación de dos puestos de trabajo diferentes. En respuesta a este tipo de demanda laboral, la FPCEE ofrece un itinerario formativo de título propio que, bajo la denominación de experto en Recursos Humanos, aglutina la doble especialidad en relaciones laborales y en psicología de las organizaciones.

Finalmente y teniendo en cuenta los puntos de convergencia entre diversas titulaciones y especialidades, un planteamiento facilitador de la inserción futura de los titulados universitarios en la función de Recursos Humanos, estaría fundamentado en una formación sólida de base que incorpore también otros aspectos funcionales y competenciales, requeridos por parte de los empleadores en las solicitudes de trabajo y a los cuales hemos hecho referencia (tabla 4).

## V. BIBLIOGRAFÍA

COMMISSION EUROPÉENNE, (1995): «Enseigner et apprendre: vers la société cognitive».

- Agenda de Lisboa. La Comisión fija las prioridades para cumplir los objetivos de Lisboa, enero 2004.
- «Educació superior i treball a Catalunya. Estudi de la inserció laboral dels graduats de les universitats públiques catalanes» AQU., Barcelona, 2003., p. 11.
- Mensaje de la Convención de Instituciones Europeas d'Enseñanza Superior. «Perfilando el Espacio Europeo de la Enseñanza Superior. II Temas Principales», Salamanca, 2001. p. 2. Disponible en: [www.aneca.es/modal\\_eval/docs](http://www.aneca.es/modal_eval/docs). Consultada 20 de noviembre de 2005.
- Proyecto CHEERS, patrocinado por Bancaja y presentado por José García Montalvo (investigador de IVIE-Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas y profesor de la Universitat Pompeu Fabra). «La transición de los universitarios hacia el mercado de trabajo, en *Revista Capital Humano*, núm. 17, febrero 2002.
- Informe Infoempleo 2005. Disponible en: [http://www.infoempleo.com/informe\\_2005/resumen\\_distribucionregional.asp?pos=3&res=3](http://www.infoempleo.com/informe_2005/resumen_distribucionregional.asp?pos=3&res=3). Consultada 14 de enero de 2006.

GARCÍA MONTALVO, J., y MORA, J.G.: «El mercado laboral de los titulados superiores en Europa y en España», en *Papeles de Economía Española*, núm. 86, 2000, pp. 111-127.

BREWSTER, C., FARNDALE, E. & OMMEREN, J., VAN, 2000: Competencias y estándares profesionales para la dirección de personal/RRHH. Encuesta estudio elaborada por la Federación Mundial de Asociaciones de Dirección de Personal, WFPMA (World Federation of Personnel Management Associations), Factor 4 SL, Madrid. 2000.