

2. JUSTIFICACION.

2.1. Justificación del título propuesto, argumentando el interés académico, científico o profesional del mismo.

2.1.1. Interés académico, científico y profesional del título.

Buena parte de los programas de formación que se ofrecen en la actualidad, y que se denominan, no por casualidad, de “Recursos Humanos”, se concentran en la enseñanza de aspectos tácticos y operativos de la dirección de personas en las organizaciones. Los egresados de estos programas están generalmente bien capacitados para llevar el “día a día” de las actividades en departamentos de Recursos Humanos. Dichas actividades suelen incluir labores tales como la selección, contratación y despido de personal, la formación, políticas de retribución y gestión de nóminas, negociación de convenios laborales, etcétera.

Si se limitan las funciones de un profesional de la dirección de personas a actividades de carácter operativo, no debe resultar extraño que, a día de hoy, los departamentos de dirección de personas sigan sin tener toda la relevancia estratégica que las empresas requieren. Más aún, parece natural que, cada vez con mayor frecuencia, muchas de las tareas citadas en el párrafo anterior sean realizadas, de manera externalizada, por gabinetes especializados. La subcontratación de los servicios vinculados a la gestión de personas no debe ser únicamente entendida como una consecuencia de los esfuerzos de las empresas por minimizar sus costes; antes bien es, ante todo, una prueba evidente de la escasa consideración estratégica que tiene esta área de la empresa.

Sin embargo, hoy contemplamos un necesario cambio de paradigma en la dirección y gestión de las organizaciones, consecuencia del nuevo modelo empresarial que tendrá necesariamente que imponerse a nivel nacional. Este nuevo paradigma implica una nueva forma de dirigir empresas, y por ende, de las personas, que al final de cuentas, son las que constituyen la empresa.

Es por ello que, en nuestra opinión, un programa de formación en dirección de personas debe preparar profesionales que estén familiarizados con el ejercicio efectivo de tareas de carácter “técnico”, pero que, al mismo tiempo, tengan una mentalidad que les permita actuar como consultores internos de sus propias empresas en temas como la gestión del cambio en las organizaciones, la potenciación de la creatividad y la gestión de la innovación en las mismas, el diseño de nuevas estructuras organizativas, la gestión de equipos de trabajo y creación y mantenimiento de redes sociales dentro de la empresa y con empresas, etcétera. Aspectos que requieren de unas competencias que superan las necesarias para llevar a cabo las tareas tácticas y operativas de gestión de personas, si éstas son consideradas un simple recurso.

Los programas formativos en dirección de personas deben priorizar el papel estratégico de las mismas en las organizaciones. Solo así, los departamentos de dirección de personas añadirán verdadero valor competitivo a sus empresas. Y esta es nuestra intención con este nuevo Master en Dirección de Personas en Organizaciones

Un cambio de enfoque, desde la “gestión de los recursos humanos” a la “dirección de las personas”, necesita de algo más que de un simple cambio de nombre. Por ello hemos diseñado un programa con dos características esenciales: en primer lugar, pretendemos enseñar a nuestros alumnos a tener un conocimiento profundo de las raíces antropológicas, psicológicas y sociales de la persona, ya que sólo desde esta perspectiva las personas dejan de ser sólo un recurso para pasar a convertirse en parte esencial para las empresas gracias a su trabajo. Sólo desde esta perspectiva pueden comprenderse de manera cabal lo que significa la empresa, y el papel que ésta juega en la Sociedad.

En segundo lugar, entendemos que una dirección de personas anclada en este enfoque no tiene por qué estar reñida con los principios de eficacia y eficiencia que fundamentan la toma de decisiones en la empresa desde un punto de vista económico. Por ello, aspiramos también a que todo graduado de nuestro programa conozca las implicaciones que suponen para una empresa la realidad de un entorno cada vez más competitivo. Es por ello que los profesionales de la dirección de personas que egresen de nuestro programa deberán hablar el mismo lenguaje de la alta dirección, y de los demás departamentos operativos en la empresa. Solo así, la dirección de personas, como departamento, tendrá la credibilidad necesaria para llevar adelante las funciones de dirección que se están imponiendo de manera gradual, pero creciente, en las empresas en España.

2.1.2. Experiencias anteriores de la Universidad.

En la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales existen ya dos títulos de master oficiales. El primero es el Master en Economía y Finanzas (MEF), con un perfil más académico. El segundo es el Master Universitario en Banca y Regulación Financiera. Este último, con un carácter más profesional, ha comenzado a ser impartido en el curso 2010-2011. La experiencia adquirida, en particular en el segundo proyecto de master, ha sido muy importante para el diseño del Master en Dirección de Personas en Organizaciones que ahora proponemos.

El Master en Economía y Finanzas (MEF) se inició en el curso 1999-2000 y es un Programa Oficial de Postgrado que tiene como objetivo formar especialistas en el análisis económico y la teoría financiera. Para ello, el MEF cuenta con un claustro de profesores y doctores formados tanto en universidades nacionales como en universidades extranjeras y con un alto grado de especialización, garantía de una formación completa y de calidad. El programa se imparte íntegramente en inglés y tiene una duración de un año.

El Master en Banca y Regulación Financiera comenzó sus actividades en el curso 2010-2011. El actual entorno económico, financiero y regulador está caracterizado por una transformación profunda de los mercados financieros internacionales en general y de algunas instituciones financieras y bancarias en particular, y por una profunda desaceleración económica. El Master tiene por objetivo el de formar profesionales que sean capaces de conocer en profundidad el nuevo entorno en el que se desarrolla el negocio bancario y de evaluar los riesgos inherentes a la actividad financiera.

Por otro lado, la Universidad de Navarra imparte desde el curso 2006-2007 un master en Gobierno y Cultura de las Organizaciones de 60 ETCS. El Master en Gobierno y Cultura de las Organizaciones está dirigido a aquellas personas que desean adquirir una formación sólida para el gobierno en cualquier tipo de instancia social, y a aquellas que están interesadas en adquirir un conocimiento profundo e interdisciplinar acerca de qué es la sociedad. Por último, la escuela de negocios de la Universidad de Navarra (IESE *Business School*) ofrece un programa *Master in Business Administration* (MBA) con un enfoque de dirección general. Ambos programas son, por tanto, complementarios al MDPO.

2.1.3. Datos y estudios acerca de la demanda potencial del título y su interés para la sociedad.

Dada la relevancia del master y el interés de los potenciales alumnos por el mundo de la empresa en general, es de esperar que el Master en Dirección de Personas en Organizaciones (MDPO) tenga una demanda superior a 50 plazas anuales.

Las reuniones mantenidas entre el equipo de trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales con distintos profesionales de varios sectores de actividad económica*, así como con profesores y autoridades de la Universidad de Navarra y de la escuela de negocios de la Universidad (IESE)** , nos indican que hay un claro interés en incorporar jóvenes con una sólida formación en la dirección de personas desde una perspectiva antropológica, psicológica y sociológica, pero con una clara mentalidad de negocio, es decir, conscientes del valor que hoy tiene para la empresa la innovación, y conscientes del contexto económico y social en el que toda empresa se desenvuelve.

2.1.4. Justificación de la existencia de referentes nacionales e internacionales que avalen la propuesta.

Véase el punto 2.2.

2.1.5. Justificación de la orientación académica, investigadora o profesional del mismo.

La orientación del título es profesional. Este programa pretende formar a los alumnos para el desempeño de las tareas relacionadas con la dirección y administración de las personas dentro de las organizaciones desde una nueva perspectiva: ésta se asienta sobre una nueva visión del papel e importancia de las personas dentro de las organizaciones, entendiendo, al mismo tiempo, que esta visión no está reñida con las consideraciones de eficiencia y eficacia que norman la supervivencia y el desarrollo de toda empresa.

Adicionalmente, el master incluye además del período de formación teórica, un programa de *coaching*, y un periodo de prácticas. En este último, se pretende que el alumno pueda poner en práctica los conocimientos y competencias desarrollados a lo largo del periodo de docencia.

* Se ofrece un listado a continuación con los datos de las personas entrevistadas en el orden siguiente: nombre; empresa; puesto, y fecha de la entrevista. Begoña Bengoetxea; Tecnun-CEIT; Directora RRHH; Junio 1-2009./ José Ignacio Arraiz; Hay Group; Retribución; Junio 3-2009./ Javier Mata; UN; Director RRHH; Junio 4-2009./ Juan Ramiro; CAF-Santana; Gerente; Junio 4-2009./ Gonzalo Alonso-Alegre; Arcelor-Mittal (Basauri); Gerente; Junio 5-2009./ Iñigo Markina; Evocalia; Socio; Junio 24-2009./ Antonio Lázaro; INDRA; Responsable de Negocio; Junio 24-2009./ Jorge Orovio; Boyaca; Director General; Junio 28-2009./ Evaristo Aguado; Agbar; Director RRHH; Julio 6-2009./ Manel Barriga; TMB; Ex Director RRHH Mini-DG; Julio 7-2009./ Patxi Narbaiza; INCOESA; Director General; Julio 13-2009./ Gonzalo Serrats; OPE Consultores; Socio; Julio 16-2009./ Marta Goñi; Traintic SL; Directora RRHH; Julio 20-2009./ Javier Romero; Banco Guipuzcoano; Director RRHH ; Julio 20-2009./ Javier Martínez; CIE-AUTOMOTIVE; Director de RRHH; Julio 23-2009./ Pablo Giráldez; CISCO; Director de RRHH; Sep. 6-2009./ Gabriel G-Prieto; INYPSA; Director RRHH.; Octubre 17-2009./ Ignacio Cristóbal; CUN; Director RRHH.; Octubre 22-2009./ Manu Sarabia; IDOM; Director RRHH; Abril 28-2010./ Juan Gastesi; CAF; Director RRHH; Abril 23-2010./ Javier Treviño; GAMESA; Mayo 14-2010./ Erika Mendibil; Fagor Arrasate Soc. Coop.; Directora de Personal; Junio 3-2010./ Salvador Garrido; VW; Junio 2-2010./ Pablo Goñi; AD HOC; Consultor; Junio 4-2010./ Juanjo Gómez Alaño; Michelin; Director RRHH; Junio-2010./ Ainhoa Askasibar; Gureak; Directora RRHH; Oct-2010.

** Gonzalo Robles (UNAV)./ Alfredo Rodríguez-Sedano (UNAV) ./ Rafael Alvira (UNAV)./ Miguel Alfonso Martínez-Echeverría (UNAV)./ Tim Hall (IESE, UNAV)./ María Jesús Santos (IESE, UNAV)./ Carolina Ugarte./ José Luis de Cea (UNAV)./ Luis Gaitán de Ayala (UNAV)./ Miguel Angel Ariño (IESE, UNAV)./ Nuria Chinchilla (IESE, UNAV)./ Mireia Las Heras (IESE, UNAV)./ Pau Cardona (IESE, UNAV)./ Manuel Velilla (IESE, UNAV)./ Joan Fontrodona (IESE, UNAV)./ Carlos Sánchez-Runde (IESE, UNAV)./ Yih-teen (IESE, UNAV)./ Francisco Iniesta (IESE, UNAV)./ Alberto Ribera (IESE, UNAV)./ Josep Maria Rosanas (IESE, UNAV)./ Miguel Giribet./ Iñigo González de Zárate./ Kathy Kram./ Iñaki Velaz (CAN)./ Unai Zalba ./ Richard Downey./ Pablo García Ruiz (Universidad de Zaragoza)./ Miguel Angel Sanz

2.1.6. En el caso de títulos de master con orientación profesional o investigadora se podrá relacionar la propuesta con la situación del I+D+i del sector científico-profesional.

No aplica.

2.2. Referentes externos a la Universidad proponente que avalen la adecuación de la propuesta a criterios nacionales o internacionales para títulos de similares características académicas.

Si bien existen numerosos Masters en Recursos Humanos, no existe en España un master con las mismas características y contenido. Algunos de los masters que se ofertan en España y que hemos consultado son:

- Master en Recursos Humanos, La Comercial, Universidad de Deusto.
- Master en Dirección de Recursos Humanos, Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Madrid.
- Master en Dirección y Desarrollo de Personas en la Estrategia Empresarial, Universidad Francisco de Vitoria.
- Master en Dirección de Recursos Humanos. EAE Business School.
- Master en Dirección de Recursos Humanos. Foro Europeo. Escuela de Negocios de Navarra.
- Master en Dirección de Recursos Humanos, IDEC, Universidad Pompeu Fabra
- Executive Master en Dirección de Recursos Humanos, IE Business School.
- Master en Recursos Humanos, Instituto Tecnológico Empresarial. ITE. Caixa Galicia.
- Master en Dirección Recursos Humanos Organización. Business & Marketing School. ESIC.
- Master en Dirección de Recursos Humanos, Escuela Europea de Negocios.
- Master Universitario en Recursos Humanos. Centro de Estudios Garrigues.
- International master en Human Resources, EADA
- MBA Centrado en las Personas, CEU Escuela de Negocios
- Master en Dirección de Recursos Humanos, U. Carlos III
- MBA Universitario en Dirección de Personas, U. Antonio de Nebrija
- Recursos Humanos e Innovación, U. Complutense de Madrid
- Gestión del Talento, U. de Valencia.

- Master Universitario en Recursos Humanos, U. de Comillas

A nivel internacional, otros programas que se centran en la dirección de personas son:

- Master in Science Human Resource Management. Southeastern University.
- Master in Science Human Resource Management. Graduate School of Business Loyola University
- Strategic Human Resource Management. U. of Denver
- Organizational Change Management. The New School, NY
- Training and Development. U. of Wisconsin
- Master in Strategic Human Resource and Labour Relations Management. University of Goteborg.
- Master in Human Resource Management. Leeds University

Una vez revisados los contenidos programáticos de más de 50 de estos programas, grosso modo, según el enfoque que adoptan, pueden agruparse en tres categorías:

- A) **Técnicos:** Ofertados por universidades, en muchas ocasiones en colaboración con bufetes de abogados. Suelen centrarse en los aspectos legales y técnicos de la gestión de las personas (remuneración, selección, negociación, etc)
- B) **Humanistas:** Impartidos por facultades de Humanidades. Se enfocan sobre todo en los aspectos filosóficos y psicológicos de la persona (motivación, liderazgo, ética).
- C) **De Negocios:** Organizados por escuelas de negocio. En esencia son programas en administración de empresas con una especialidad en la gestión de recursos humanos.

La siguiente tabla refleja estos enfoques tomando como base el distinto peso que suelen tener las materias que con mayor presencia aparecen en los programas:

	A	B	C
	70%	5%	25%
Fundamentación humanista		35%	
Empresa y Negocio	10%		50%
Innovación			15%
Dirección de personas	20%	35%	25%
Técnicas	35%	20%	10%
Regulación	35%	10%	

EL MDPO tiene por objetivo presentar un programa que integre de forma distinta los anteriores elementos. Queremos que nuestros graduados partan de una concepción de la persona en las organizaciones asentada en sólidas raíces antropológicas y de una visión rigurosa de la empresa y lo que significa competir en un mercado y hacer negocio. Sobre la base de estos dos pilares nuestros alumnos incorporarán las técnicas de dirección de personas que les permitirán enfrentar las tareas de un departamento de dirección de personas que forme parte y coadyuve a la estrategia de la propia empresa.

2.3. Descripción de los procedimientos de consulta internos y externos utilizados para la elaboración del plan de estudios.

La Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, ha creado una Comisión de Trabajo que ha mantenido reuniones a nivel interno (en la propia universidad) y externo (profesionales del sector). La Comisión de Trabajo ha estado formada por la Decana de la Facultad (Reyes Calderón Cuadrado), dos profesores del Departamento de Empresa (Luis Arturo Rábade Herrero y Javier Arellano Gil), un profesor de la Escuela de Ingeniería TECNUM de la Universidad de Navarra (Joseba Campos Capelastégui) y el director del departamento de dirección de personas de la Clínica Universitaria de Navarra (Ignacio Cristóbal Urbicaín).

A nivel interno, la Comisión ha mantenido reuniones de trabajo puntuales con:

- la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales en septiembre y noviembre del año 2009 y en enero, marzo y mayo de 2010.

- la Junta del Departamento de Empresa en enero y abril de 2010.

A nivel externo, se han mantenido reuniones puntuales con:

- Antiguos alumnos graduados de la Universidad con puestos de trabajo en ámbitos relacionados con la dirección de personas

- Alrededor de 25 profesionales de la dirección de personas de empresa de Navarra, País Vasco y Madrid de los meses que van de septiembre de 2009 a mayo de 2010.

- Varios profesores de facultades de humanidades y profesores de escuelas de negocios de los meses que van de septiembre de 2009 a mayo de 2010;

Además de las reuniones a nivel individual, en mayo de 2010 se organizó en la Facultad una reunión de trabajo a la que asistieron 10 directores de departamentos de dirección de personas o directores de empresas de consultaría especializadas en los recursos humanos. En dicha reunión la comisión de Trabajo presentó un borrador del programa. Los asistentes opinaron sobre el diseño, sobre los contenidos, sobre las metodologías y sobre la interrelación entre todo ello.

Tras las reuniones mantenidas a nivel interno y externo entre los meses de mayo y octubre de 2010, la Comisión ha desarrollado una memoria sobre la Propuesta de Título que se ha estudiado tanto en la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales como en la Junta de Gobierno de la Universidad de Navarra.

* Reunión de trabajo celebrada el 14 de mayo de 2010 con los siguientes asistentes: Oscar de la Peña EROSKI ./ Enrique de Mulder, DE MULDER CONSULTING./ Maite Ecay, ACCIONA./ Juan Goñi, CINFA./ Iñigo Marquina, EVOCALIA./ Javier Martínez, TRAINER ASESORES./ Javier Romero, INEPSA TRELLEBORG./ Javier Morras, BANCO GUIPUZCOANO./ Javier Treviño, GAMESA./ Reyes Calderón, UNAV./ Joseba Campos, UNAV./ Javier Arellano, UNAV./ Ignacio Cristóbal, UNAV./ Luis Arturo Rabade, UNAV