

MATERIA  
Dirección e Xestión de Recursos Humanos

unidade  
didáctica  
1

TITULACIÓN  
Grao en Relacións Laborais e Recursos Humanos

Ciencias Sociais e Xurídicas

# Introducción á dirección de recursos humanos

Guadalupe Vila Vázquez  
María Bastida Domínguez  
Carmen Castro Casal

Área de Organización de Empresas  
Departamento de Organización de Empresas e Comercialización  
Facultade de Relacións Laborais

unidadesdidácticas  
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA



Esta obra atópase baixo unha licenza internacional Creative Commons BY-NC-ND 4.0. Calquera forma de reprodución, distribución, comunicación pública ou transformación desta obra non incluída na licenza Creative Commons BY-NC-ND 4.0 só pode ser realizada coa autorización expresa dos titulares, salvo excepción prevista pola lei. Pode acceder Vde. ao texto completo da licenza nesta ligazón: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.gl>

© Universidade de Santiago de Compostela, 2019

#### **Deseño e maquetación**

J. M. Gairí

#### **Edita**

Servizo de Publicacións e Intercambio Científico  
da Universidade de Santiago de Compostela  
[usc.es/publicacions](http://usc.es/publicacions)

ISBN

978-84-17595-58-6

DOI

<https://dx.doi.org/10.15304/9788417595586>

**MATERIA:** Dirección e Xestión de Recursos Humanos

**TITULACIÓN:** Grao en Relacións Laborais e Recursos Humanos

PROGRAMA XERAL DO CURSO

Localización da presente unidade didáctica

### **Unidade I. INTRODUCCIÓN Á DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

Os recursos humanos e a súa dirección nas organizacións

Evolución da función de xestión dos recursos humanos

Obxectivos e procesos da función de recursos humanos

### **Unidade II. TENDENCIAS ACTUAIS NA XESTIÓN DOS RECURSOS HUMANOS**

O contexto actual da función de recursos humanos

Dirección estratéxica de recursos humanos

### **Unidade III. PROCESOS BÁSICOS**

Análise e deseño de postos de traballo

Planificación dos recursos humanos

### **Unidade IV. PROCESOS DE AFECTACIÓN**

Recrutamento

Selección

Orientación e socialización

### **Unidade V. PROCESOS DE DESENVOLVEMENTO**

Formación

Xestión de carreiras

### **Unidade VI. PROCESOS DE AVALIACIÓN E COMPENSACIÓN**

Avaliación do rendemento

Sistema retributivo

### **Unidade VII. PROCESOS SUBTRACTIVOS**

Procesos de desvinculación voluntaria

Procesos de desvinculación involuntaria

## **ÍNDICE**

---

### **PRESENTACIÓN**

### **OBXECTIVOS DA MATERIA**

### **PRINCIPIOS METODOLÓXICOS**

### **CONTIDOS BÁSICOS**

1. Os recursos humanos e a dirección de recursos humanos
2. Evolución da función de xestión de recursos humanos
3. Obxectivos e procesos da función de recursos humanos
  - 3.1 Obxectivos
  - 3.2 Procesos

### **ACTIVIDADES PROPOSTAS**

### **AVALIACIÓN DA UNIDADE DIDÁCTICA**

### **BIBLIOGRAFÍA**

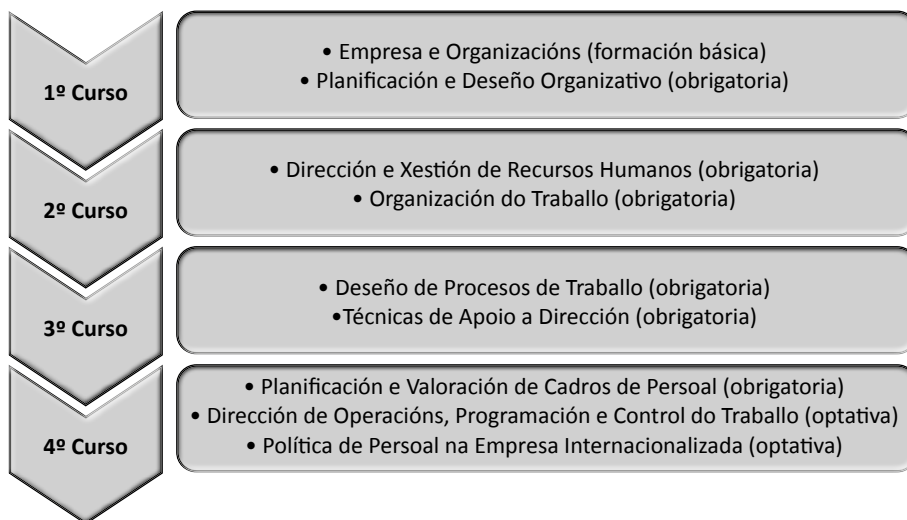
## PRESENTACIÓN

A obtención e mantemento dunha vantaxe competitiva por unha empresa ou organización depende, polo menos en parte, dos recursos e capacidades que posúe ou controla; o que lle permitirá afrontar as ameazas e aproveitar as oportunidades da contorna. Neste sentido, os recursos humanos son clave, tanto polo seu valor individual como polo seu papel na creación e mantemento de capacidades. Xestionalos axeitadamente constitúe unha actividade de vital importancia polo seu impacto na eficacia e eficiencia das organizacións.

A materia Dirección e Xestión de Recursos Humanos presenta os principais contidos relacionados coa dirección do persoal nas organizacións, así como as estratexias relacionadas coa súa xestión. Esta materia pertence ao módulo de formación G3021M02 Organización do Traballo, Dirección e Xestión de Recursos Humanos da titulación de Relacións Laborais e Recursos Humanos. É unha materia de formación obrigatoria dirixida a recoñecer a importancia das persoas nas organizacións e desenvolver os coñecementos, as habilidades e as técnicas relacionadas coa súa xestión nun contexto organizativo.

As competencias que proporciona esta materia complementábase coas doutras materias de formación básica e obrigatorias da área de Organización de Empresas impartidas no mesmo módulo, nomeadamente: Empresa e Organizacións, Planificación e Deseño Organizativo, Organización do Traballo, Deseño de Procesos de Traballo, Técnicas de Apoio a Dirección, Planificación e Valoración de Cadros de Persoal, así como coas materias optativas de Dirección de Operacións, Programación e Control do Traballo e Política de Persoal na Empresa Internacionalizada. A Figura 1 recolle o conxunto das materias da área na titulación.

**Figura 1. Materias do módulo de formación G3021M02 Organización do Traballo, Dirección e Xestión de Recursos Humanos do Grao en Relacións Laborais e Recursos Humanos**



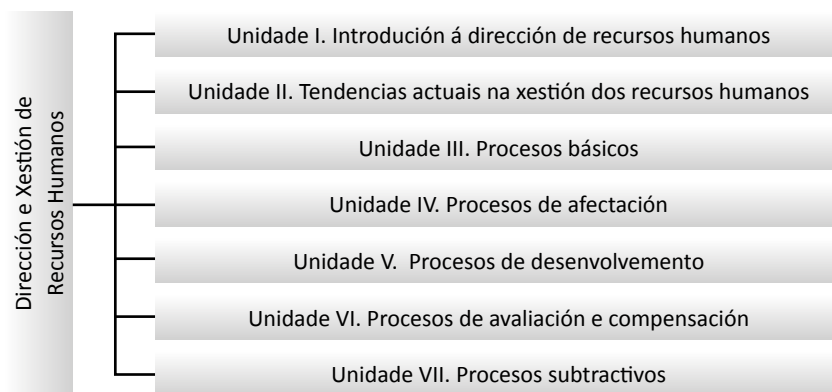
Fonte: Elaboración propia

Cada unha das materias do módulo son independentes entre si. Non obstante, para facilitar a aprendizaxe, é importante que o alumnado teña adquiridas as competencias das materias precedentes. Así mesmo, pola súa relación, tamén resulta recomendable ter superada a materia Dereito do Traballo I.

“Introdución á dirección de recursos humanos” é a primeira das sete unidades didácticas de que consta a materia Dirección e Xestión de Recursos Humanos de segundo curso do Grao en Relacións Laborais e Recursos Humanos. Esta materia, de carácter obrigatorio, impártese no primeiro semestre e ten unha carga lectiva de seis créditos ECTS, cun total de 60 horas presenciais e 90 horas de traballo autónomo.

Esta unidade didáctica introduce, en primeiro lugar, o concepto de recursos humanos e da súa dirección. A continuación, recolle a evolución histórica dos distintos sistemas de xestión de persoas nas organizacións. Por último, trata os obxectivos e procesos da dirección de recursos humanos. Así, constitúe unha unidade base para as consecutivas unidades didácticas. Neste senso, a segunda unidade didáctica recolle as novas tendencias na dirección dos recursos humanos. Pola súa banda, o resto das unidades dedícanse a afondar en cada un dos procesos da dirección de recursos humanos expostos no último apartado da unidade didáctica I.

**Figura 2. Unidades didácticas da materia Dirección e Xestión de Recursos Humanos**



Fonte: Elaboración propia

A unidade está dirixida primordialmente ao alumnado que cursa a materia, aínda que tamén é de utilidade para o profesorado que precisa coñecer os contidos, as competencias que se traballan e a metodoloxía co fin de acadar unha mellor coordinación entre o conxunto das materias que conforman o Grao.

## OBXECTIVOS DA MATERIA

---

A materia Dirección e Xestión de Recursos Humanos pretende ofrecer ao alumnado unha visión xeral da dirección e xestión das persoas nas organizacións, e nas empresas en particular. Neste senso, o seu contido e os seus obxectivos están relacionados coa toma de decisións no ámbito da xestión de persoas e cos problemas que ten que resolver unha empresa en relación ao seu persoal, de tal xeito que o alumnado adquira unha noción básica do contido e funcionamento do departamento de recursos humanos.

Para acadar o anterior obxectivo, determínanse os seguintes obxectivos específicos:

- **Obxectivo específico 1:** Analizar e describir o papel da función de recursos humanos nas organizacións.
- **Obxectivo específico 2:** Identificar e coñecer os retos actuais aos que se enfronta a función de recursos humanos.
- **Obxectivo específico 3:** Coñecer os procesos de análise e deseño de postos de traballo e planificación de cadros de persoal.
- **Obxectivo específico 4:** Proporcionar coñecementos acerca dos procesos de afectación de persoal: recrutamento, selección, orientación e socialización .
- **Obxectivo específico 5:** Coñecer e dominar os procesos e ferramentas precisas para favorecer os procesos de desenvolvemento das persoas empregadas.
- **Obxectivo específico 6:** Proporcionar ferramentas que permitan a axeitada avaliación do desempeño e deseñar os sistemas de compensación das persoas que traballan nas organizacións.
- **Obxectivo específico 7:** Identificar os principais procesos substractivos, tanto voluntarios como involuntarios.
- **Obxectivo específico 8:** Dominar os conceptos e a terminoloxía propia dos procesos de xestión.

As competencias xerais da titulación ás que contribúe a materia son:

- **Competencia xeral 1:** Localizar, sintetizar e xestionar diferentes tipos e fontes de información.
- **Competencia xeral 2:** Traballar individualmente e en equipo.
- **Competencia xeral 3:** Expoñer e defender axeitadamente, de forma oral e/ou escrita, un asunto ou tema de carácter xeral ou relacionado coa súa especialidade.
- **Competencia xeral 4:** Traballar e relacionarse con outros respectando normas básicas de convivencia, os dereitos fundamentais e os valores democráticos.

As competencias específicas da titulación ás que contribúe a materia son:

- **Competencia específica (titulación) 1:** Diferenciar, describir e aplicar técnicas, así como tomar decisións no ámbito organizativo e da xestión de recursos humanos.

- **Competencia específica (titulación) 2:** Planificar, organizar e tomar decisións no desenvolvemento de actividades e procesos diversos.

Pola súa banda, as competencias específicas da materia son:

- **Competencia específica (materia) 1:** Valorar a relevancia da función de dirección de recursos humanos.
- **Competencia específica (materia) 2:** Identificar as actividades de xestión de recursos humanos.
- **Competencia específica (materia) 3:** Desenvolver habilidades relacionadas co desempeño das actividades propias da xestión de recursos humanos.

Esta unidade didáctica responde ao primeiro obxectivo específico e contribúe ao oitavo. Así mesmo, esta unidade axuda a que o alumnado acade as seguintes competencias da titulación: competencias xerais 1, 3 e 4, e competencias específicas 1 e 2. Ademais, contribúe a acadar as devanditas competencias da materia.

## PRINCIPIOS METODOLÓXICOS

---

De acordo cos preceptos do Espazo Europeo de Educación Superior, a metodoloxía de ensinanza desta materia fundaméntase na división en clases de carácter expositivo e clases de carácter interactivo. Para a resolución de dúbidas, o alumnado pode acudir ás sesións de titorías presenciais, así como empregar a tal efecto os medios de comunicación non presenciais habilitados (correo electrónico e foro da aula virtual).

Nas sesións expositivas impartiranse os contidos teóricos mediante a lección maxistral de carácter activo. É dicir, a explicación do profesorado irá acompañada de exemplos, pequenos estudos de caso e cuestións que permitan a interacción co alumnado. Dita interacción é esencial para promover o interese do estudantado, converténdoo nunha parte activa do proceso de aprendizaxe, ao tempo que se amosa a utilidade práctica do contido exposto. Ao remate dos contidos teóricos desta unidade, o alumnado resolverá unha proba tipo test coa finalidade de reforzar a comprensión dos contidos e aclarar posibles dúbidas conceptuais.

Nas clases interactivas destinadas a traballar cos conceptos desta primeira unidade didáctica procurárase a reflexión acerca de diversas cuestións, tales coma a importancia da función de recursos humanos nas empresas, a evolución no enfoque da súa xestión e as principais actividades vencelladas a esta función. A resolución destas actividades levarase a cabo mediante o establecemento dun debate no que, a maiores das cuestións propostas, poderíanse incluír outras relacionadas. O papel do persoal docente é actuar como moderador e facilitador do debate, procurando unha participación activa e reflexiva do alumnado e redirixindo o tema no caso de considerar axeitadas novas cuestións a resolver. Outro aspecto a destacar na metodoloxía relativa as sesións interactivas e o fomento do traballo en grupo. Se ben todas as actividades implican unha parte de traballo individual, a posta en común e a busca de acordos en grupos de tamaño reducido antes do debate xeral constitúen una parte importante do traballo a realizar nestas sesións.



A aula virtual servirá como medio para pór a disposición do alumnado os diferentes contidos da materia, tanto teóricos como prácticos. Así mesmo, en determinados casos, tamén se empregará para a entrega de tarefas.

## CONTIDOS BÁSICOS

---

Esta unidade didáctica impártese ao comezo da materia Dirección e Xestión de Recursos Humanos, polo cal inclúe os fundamentos da dirección de persoas, a súa evolución ao longo do tempo e os seus obxectivos. Así mesmo, farase referencia aos principais procesos da xestión dos recursos humanos nas organizacións, procesos que serán abordados con maior profundidade nas posteriores unidades didácticas.

### 1. Os recursos humanos e a dirección de recursos humanos

Distintos autores (por exemplo, Gomez-Mejía, Balkin e Cardy, 2016; De la Calle Duran e Ortiz de Urbina Criado, 2018) coinciden á hora de definir os recursos humanos como o conxunto de persoas que traballan nunha organización, é dicir, o seu persoal. Nesta unidade didáctica, ao igual que no resto da materia, utilizaranse indistintamente os termos recursos humanos e persoal. Pola súa parte, Chiavenato (2011) considera que, se ben esta expresión equipara erroneamente as persoas co resto dos recursos da organización, se trata dunha denominación amplamente aceptada.

A pesar do amplo recoñecemento dos recursos humanos como elementos clave para a consecución e o mantemento dunha vantaxe competitiva, na práctica, non todos os directivos lle dan a prioridade que merecen. Isto é debido a que, en moitos casos, a xerencia é incapaz de entender o valor das persoas, dos seus coñecementos e habilidades, e da súa implicación no éxito nas organizacións.

#### LECTURA 1- A IMPORTANCIA DO CAPITAL HUMANO

ESTHER PLANAS Subdirectora Xeral da Fundación Bancaria “la Caixa”

(...) Os empregados constitúen un dos nosos mellores activos e personifican o espírito da entidade, os seus valores. Por iso, para a Fundación, o benestar e as condicións laborais dos seus empregados son fundamentais. Traballamos potenciando a mellora da capacitación profesional e o aproveitamento do talento dos nosos colaboradores. E tamén velamos pola conciliación da vida laboral e familiar, sendo pioneiros neste campo.

Dalgunha maneira, todo comeza e remata nos empregados: dende a conceptualización de cada un dos ámbitos de actuación ata a xestión da relación cos nosos stakeholders, dende os colaboradores, ata os beneficiarios directos e a sociedade en xeral que, co noso traballo, procuramos contribuír a mellorar.

Adaptado de “Best Workplaces 2018” Recuperado de: <http://greatplacetowork.es/wp-content/uploads/2018/03/Revista-Best-Workplaces-2018-1.pdf>

Unha das teorías que permiten explicar a relevancia dos recursos humanos é a Teoría dos Recursos e Capacidades (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). De acordo con esta teoría, a heteroxeneidade nos resultados das empresas que operan na mesma contorna e sector débese ás diferencias nos recursos e capacidades dos que dispoñen ou controlan. Os recursos son o conxunto de factores ou activos (tanxibles e intanxibles) cos que conta a empresa, mentres que as capacidades se refiren á maneira de xestionar e integrar ditos recursos. Cómpre sinalar que non todos os recursos e capacidades teñen potencial para acadar unha vantaxe competitiva. Para isto, é preciso que sexan escasos e valiosos. Asemade, para que sexa sustentable no tempo, e se poida garantir o mantemento da vantaxe, requírese que sexan difíciles de transferir e imitar polos competidores.

Entre os recursos máis valiosos dunha organización atópanse os seus recursos humanos debido a achega das súas habilidades e coñecementos a actividade empresarial. Así mesmo, as capacidades, intimamente ligadas aos recursos humanos –por exemplo, a resolución de problemas ou traballo en equipos– son moitas veces a base da vantaxe competitiva dunha organización pola súa maior dificultade para ser transferidas ou imitadas. A idea de que os recursos e capacidades deben ser sustentables no tempo reforza o valor da función de xestión de persoas, por canto é a principal protagonista nos procesos de retención e desenvolvemento do talento nas organizacións.

Cómpre sinalar que o valor dos recursos tamén está condicionado pola contorna na que opera a organización. A turbulencia e dinamismo que caracterizan a contorna actual poñen de relevo o valor dos recursos humanos debido a súa capacidade para renovar a organización e adaptala ás novas demandas do mercado, incorporar innovacións, etc.

Con todo isto, non debemos esquecer que para acadar unha vantaxe competitiva fundamentada nos recursos humanos da organización é preciso un equipo directivo competente, capaz de coordinar axeitadamente as decisións e intervencións relativas ao persoal da maneira máis eficaz e eficiente posible. De acordo con Dolan et al. (2007) e De La Calle Duran e Ortiz de Urbina Criado (2018), para levar a cabo unha correcta xestión do persoal, o/a responsable de dirixir os recursos humanos debe contar coas seguintes capacidades:

- Amplos coñecementos de xestión empresarial. Debido á importancia da integración da estratexia de recursos humanos na estratexia xeneral da empresa, a dirección de recursos humanos debe ter unha visión holística da organización, así como coñecementos de dirección estratéxica, finanzas, tecnoloxía e xestión da información.
- Capacidades analíticas. Estas son fundamentais para a diagnose e elaboración de propostas de solucións para os problemas que poidan xurdir.
- Capacidade de liderado. A credibilidade e o poder de influencia son imprescindibles para conseguir a aceptación e o compromiso dos recursos humanos.

- Inclinação á acción. A dirección de persoal debe seguir un enfoque proactivo, tratando de anticiparse aos problemas e desafíos antes de que xurdan.
- Habilidade como “desenvolvedor/a”. Resulta fundamental que a dirección de persoal contribúa na creación de plans e estratexias, dotando á organización do persoal preciso, motivando e retendo os recursos humanos de valor, e xestionando os movementos internos.

## 2. Evolución da función de xestión de recursos humanos

De La Calle Duran e Ortiz de Urbina Criado (2014) afirman que a evolución da xestión dos recursos humanos é histórica e evolutiva. Por unha banda, a evolución das relacións co persoal viuse influída polos acontecementos históricos. Por outra, os cambios nesta función deriváronse de cambios culturais graduais.

Hai dúas ou tres décadas, as organizacións non adoitaban ter un modelo de xestión de recursos humanos diferencial. En moitas ocasións nin sequera contaban cun departamento dedicado a tales cuestións; simplemente tiñan unha área administrativa cun papel meramente burocrático e administrativo, preocupada fundamentalmente polo control do persoal e o rexistro das retribucións. A medida que a complexidade das organizacións aumentou, as responsabilidades asociadas á xestión dos recursos humanos tamén se incrementaron, gañando así un lento pero progresivo protagonismo na empresa.

Actualmente, os recursos humanos considéranse unha peza clave no desenvolvemento das empresas e organizacións, debido ao seu potencial estratéxico. Esta evolución é evidencia do profundo cambio que as empresas modernas experimentaron en canto a percepción do papel do persoal, pasando de ser considerado un gasto inevitable a un recurso estratéxico e fonte de vantaxe competitiva. Hoxe, as organizacións competitivas consideran o seu capital humano como un recurso no que investir e maximizar, non so como un custo a controlar e minimizar.

Seguindo a De La Calle Duran e Ortiz de Urbina Criado (2014), revisamos a continuación algunhas das fases relevantes no desenvolvemento histórico da xestión dos recursos humanos nas organizacións.

### A administración científica

As primeiras fábricas industriais non tiñan unha xestión de persoal axeitada, senón que adoitaban pór en práctica técnicas fortemente ligadas ao estilo persoal característico de cada propietario. Trala Revolución Industrial, e coa introdución da produción en masa a finais do século XIX e principios do XX aparecen as grandes fábricas, onde as tarefas se subdividen en pequenas partes que poden ser realizadas por traballadores non cualificados (división do traballo). Nun principio, e xeralmente como resposta á insatisfacción dos traballadores e a ameaza que representaban os traballadores sindicados comezaron a prover diversos contidos asistenciais e legais o que deu lugar á creación dos chamados “departamentos de benestar”, un precedente dos actuais departamentos de persoal. Entre as súas principais funcións estaban

asegurar certas necesidades ao persoal, como vivenda ou educación. Son, polo tanto, un primeiro paso para a especialización de funcións tradicionalmente exercidas polos capataces, preocupados unicamente por obter a máxima produción cun custo mínimo.

Case inmediatamente aparece unha longa xerarquía de supervisores e xestores coa tarefa de controlar todos os procesos. Neste momento, os coñecementos da ciencia e a tecnoloxía incorpóranse á administración. Esta etapa corresponde á chamada “etapa administrativa” da xestión de recursos humanos, e está orientada á mellora da produtividade laboral a través de salarios e primas, o control e a disciplina no traballo. Os principais impulsores desta etapa foron Frederick W. Taylor, Henry Fayol e Max Weber, entre outros. Nesta etapa, os departamentos de benestar convértense en departamentos de persoal. Estes departamentos de persoal asumen, a maiores das actividades tradicionais dos departamentos de benestar, as tarefas de contratación, preparación de nóminas, negociación cos sindicatos e rexistro do persoal.

### **O enfoque das relacións humanas**

Outros acontecementos de relevancia na evolución da función de recursos humanos foron os estudos de Hawthorne, levados a cabo durante a segunda metade dos anos 20 e principios dos 30 do século XX. Estes experimentos foron inicialmente deseñados polos enxeñeiros industriais da Western Electric Company para estudar os cambios na produtividade do persoal ante modificacións na intensidade da luz. Contrariamente ao esperado, os resultados amosaron que a produtividade do grupo experimental víase incrementada independentemente do grao de iluminación. Ante estes descubrimentos solicitouse a colaboración de Elton Mayo, profesor de Harvard, e o seu equipo.

Os distintos experimentos de Mayo permitiron pór de manifesto a relevancia de determinados factores relacionados co traballo (bo trato, bo ambiente de traballo, etc.), o que deu lugar ao movemento das relacións humanas. Mayo rexeita o postulado básico de Taylor, segundo o cal a única motivación dos traballadores é a económica. Non hai unha única motivación no traballo; o home é un ser racional, pero tamén apaixonado; a natureza dos seres humanos é diferente e, polo tanto, as distintas formas de motivalos tamén son diferentes. A través dos experimentos de Hawthorne quedou claro que a organización técnica non é o único factor relevante; as actitudes e a produtividade dos traballadores tamén se ven influídas pola organización informal.

De acordo cos postulados de Mayo, promover a comunicación na empresa e fomentar a participación dos traballadores na toma de decisións que lles afectan son, sen dúbida, factores clave para mellorar a motivación e produtividade do persoal. En contraposición á visión de Taylor, segundo o cal os problemas humanos supoñen trabas que deben de ser combatidas, para Mayo, os problemas humanos teñen que ser analizados porque neles radica a oportunidade para avanzar. Tal como indican De La Calle Duran e Ortiz de Urbina Criado (2014), aínda que ambos buscan mellorar a produtividade, para Taylor o camiño axeitado é a racionalización, mentres que para Mayo é a humanización.

### Ciencia organizativa actual

Na actualidade, a ciencia organizativa baséase na contribución de varias disciplinas de comportamento, tanto a nivel de análise individual ou microanálise, como a psicoloxía, como a nivel de procesos grupais e organizativos, onde terían cabida disciplinas como a socioloxía, a psicoloxía social, a antropoloxía ou a as ciencias políticas. As distintas teorías están en constante evolución, debido aos cambios no contexto das empresas e nos recursos humanos, ao aumento da competencia, á relevancia do factor humano e á consideración dos obxectivos sociais ademais dos económicos.

## 3. Obxectivos e procesos da función de recursos humanos

### 3.1 Obxectivos

Tal como sinalan De La Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado (2018), o principal obxectivo da dirección de recursos humanos é contribuír ao éxito da empresa. Posto que a estratexia de recursos humanos debe ir na mesma liña que a estratexia xeral da empresa e apoiar a vantaxe a acadar, os obxectivos nesta área teñen que ser concordantes cos da empresa no seu conxunto.

Neste senso, un obxectivo básico e fundamental do departamento de recursos humanos é proporcionar á organización os recursos humanos que precisa, no lugar adecuado e no momento oportuno, baixo o principio de economía. É dicir, o departamento de recursos humanos contribúe á consecución dos obxectivos organizativos, atopando xeitos mais eficientes para alcanzalos, pero sen esquecer a mellora da calidade de vida no traballo. Neste senso, a dirección de recursos humanos busca acadar non só a eficiencia económica senón tamén a social. É dicir, debe realizar todas as funcións que faciliten que a organización avance cara á consecución dos seus obxectivos, respectando os obxectivos individuais das persoas que traballan nela.

De acordo con Dolan, Valle Cabrera e López Cabrales (2007, p. 11-13), os obxectivos da función de recursos humanos poden englobarse en tres categorías:

- Obxectivos explícitos: trátase de obxectivos claramente especificados e fáciles de transmitir (De La Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado, 2018). Segundo Dolan et al. (2007), existen catro obxectivos explícitos a acadar mediante a xestión dos recursos humanos:
  - Atraer un número de candidatos/as suficiente, que sexan capaces de desenvolver ou adquirir as habilidades precisas.
  - Motivar o persoal para que adquira un compromiso coa organización e se involucren nela.
  - Axudar o persoal a desenvolver unha carreira profesional dentro da organización.
  - Reter ao persoal valioso.

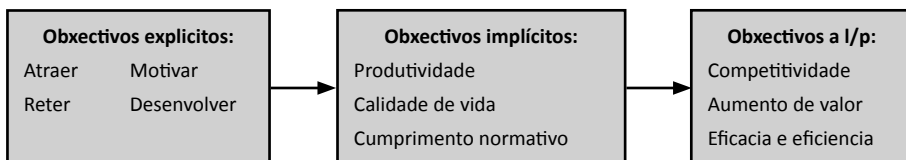
O logro destes obxectivos implica, xeralmente, resultados positivos para a organización. No caso contrario, o resultado organizativo podería verse comprometido. Por exemplo, unha mala selección ou o deseño defectuoso dun

programa para manter a motivación provocará descontento, que reducirá, a súa vez, o rendemento dos traballadores/as.

- Obxectivos implícitos: son os que están integrados na filosofía ou cultura empresarial (De La Calle Duran e Ortiz de Urbina Criado, 2018). Segundo Dolan et al. (2007), hai tres obxectivos implícitos relacionados cos recursos humanos: a mellora da produtividade, a mellora da calidade de vida no traballo e o cumprimento da normativa.
- O aumento da produtividade é un obxectivo fundamental para toda organización. A xestión do persoal pode articular un conxunto de accións destinadas a lograr un aumento da produtividade laboral. Por iso, é importante que as empresas máis produtivas, se queren diferenciarse das menos produtivas, teñan en conta o tratamento e a orientación que se debe dar á xestión do persoal.
- O desenvolvemento de accións encamiñadas a mellorar o nivel de compromiso do persoal coa actividade específica que desenvolven dentro da organización resulta fundamental para a dirección de recursos humanos. E por isto que o departamento de recursos humanos debe elaborar e implantar plans para a mellora da calidade de vida do persoal no traballo. O deseño de sistemas de retribución equitativos, de postos de traballo mais adaptados aos traballadores/as, ou de desenvolvemento de carreiras profesionais son algúns exemplos.
- Tamén cabe destacar a importancia do cumprimento da lexislación. Gran parte dos procesos e actividades que se levan a cabo na xestión de persoal están suxeitos a determinadas normativas e leis. Xa que logo, é importante que a organización poida contar ou acceder a persoal asesor especializado coa finalidade de respectalas escrupulosamente, comprender a repercusión que teñen nas decisións relativas á compensación, seguridade e saúde no traballo, selección e relacións traballo, etc., e coñecer os seus límites de acción.
- Obxectivos a longo prazo. Segundo Dolan et al. (2007), os principais obxectivos a longo prazo da dirección de recursos humanos son: a rendibilidade e competitividade, o aumento da valor da empresa e a mellora da eficiencia e da eficacia da organización.

As actividades levadas a cabo pola función de recursos humanos buscan acadar os obxectivos explícitos, que influirán nos implícitos e, a través de eles, nos obxectivos a longo prazo.

**Figura 3. Obxectivos da función de recursos humanos**



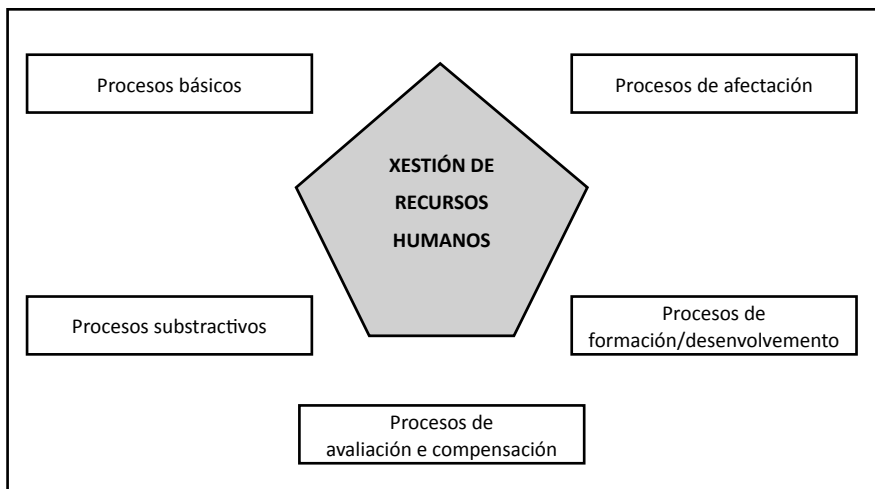
Fonte: Adaptado de Dolan et al. (2007), p. 12

### 3.2 Procesos

Á hora de explicar en que consiste a xestión de recursos humanos atopamos varias alternativas, por exemplo:

- Milkovich e Boudreau (1994) sinalaron que a función de xestión de recursos humanos se encarga da toma de decisións relativas aos empregados, que inflúen tanto na súa eficacia coma na das organizacións.
- Pola súa banda, DeCenzo e Robbins (2001, p. 33), nunha perspectiva pragmática, definen a dirección como: *“un proceso que consta de catro funcións: adquisición, desenvolvemento, motivación e mantemento dos recursos humanos”*.
- De La Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado (2014, 2018) fan referencia a cinco procesos en base os cales se poden clasificar as distintas funcións que leva a cabo a xestión de recursos humanos. Estes procesos son: procesos básicos, procesos de afectación, procesos de desenvolvemento, procesos substractivos e procesos de avaliación e compensación.

Figura 1. Os procesos de xestión dos recursos humanos



Fonte: De La Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado (2018), p. 11

#### Procesos básicos

Os procesos básicos son fundamentais para o desenvolvemento dos restantes procesos. Estes realízanse antes de incorporar ao traballador/a a un posto de traballo. Dentro deste tipo de procesos destacan: a análise de postos de traballo e a planificación do persoal.

- A análise de postos de traballo é un proceso a través do cal se recolle e analiza a información sobre os postos de traballo da organización coa intención de identificar as tarefas, obrigas e responsabilidades dos

mesmos. Trátase dunha actividade con importantes implicacións no resto dos procesos: nos procesos de afectación –en tanto que determina o perfil das persoas que deberían ocupar o posto–, de formación e desenvolvemento –xa que a análise de postos de traballo pode por de manifesto a necesidade de desenvolver accións formativas que permitan acadar as competencias precisas para desempeñar determinadas tarefas– e de avaliación e compensación –posto que esta resulta imprescindible para avaliar o desempeño do persoal e establecer sistemas retributivos baseados nos postos.

- A planificación do persoal é un proceso consistente no desenvolvemento e implantación de plans e programas que aseguren un número axeitado de recursos humanos, coas cualificacións necesarias, nos postos apropiados, no tempo adecuado e co custo preciso. Este proceso, ademais de indicar a necesidade de iniciar procesos de afectación ou subtractivos, permite anticipar necesidades formativas e axuda ao desenvolvemento de plans de carreira para a retención do persoal valioso.

### Procesos de afectación

Os procesos de afectación de persoal recollen as actividades tendentes a buscar, seleccionar e incorporar novas persoas á organización. Dentro destes procesos se inclúe o recrutamento, a selección, a contratación, a orientación e a socialización.

- O recrutamento é o proceso tendente a xerar un conxunto de candidatos/as cualificados/as para un posto. Un bo recrutamento facilita á selección, ao contar con candidatos con perfís mais axeitados.
- A selección consiste na aplicación de técnicas para avaliar se as persoas candidatas se axustarán ao posto e a organización como base para tomar a decisión acerca de a quen “contratar” ou “non contratar” .
- A contratación refírese ao proceso, segundo a lei, que implica vincular o/a traballador/a coa empresa.
- A orientación recolle as actividades dirixidas a introducir ao novo persoal no seu posto de traballo e na organización, clarificando as actividades que deberá realizar e as persoas coas que traballará.
- A socialización refírese ao proceso polo que o novo persoal comprende e interioriza os valores que conforman a cultura e os obxectivos da organización.

### Procesos de formación e desenvolvemento

Os procesos de formación e desenvolvemento buscan mellorar o rendemento individual, actualizar as habilidades e competencias do persoal, evitar a obsolescencia das técnicas de traballo, resolver problemas organizativos e guiar aos novos/as traballadores/as.

- O proceso de formación recolle as actividades tendentes a capacitar ao persoal en coñecementos, habilidades e competencias específicas que permitan corrixir as deficiencias que poidan ter na execución do



seu traballo actual. Esta formación pódese impartir no propio posto ou externamente.

- Pola súa parte, o proceso de desenvolvemento refírese as actividades que buscan preparar ao persoal da organización para a execución de novas responsabilidades que permitan afrontar as exixencias futuras, proporcionándolles as habilidades, coñecementos e aptitudes necesarias.

### Procesos de avaliación e compensación

Os procesos de avaliación e compensación recollen a avaliación do desempeño do persoal, e o establecemento do sistema de retributivo da organización.

- A avaliación do rendemento implica coñecer e supervisar a contribución dos recursos humanos con respecto as súas obrigas e funcións. Este seguimento proporciona información valiosa para adoptar decisións sobre promocións, transferencias, formación e recompensas baseadas nas achegas persoais e no seu rendemento.
- O proceso de compensación abarca o deseño do sistema de compensación e administración das retribucións que recibirán os traballadores/as. Este proceso, e a percepción da súa equidade, teñen importantes implicacións tanto para o recrutamento de novos candidatos/as como para a motivación e retención do persoal.

### Procesos substractivos

Os procesos substractivos refírense as actuacións dirixidas a desvinculación, tanto temporal como permanente, das persoas actualmente empregadas na organización. Polo tanto, dentro dos procesos substractivos inclúense as excedencias, os expedientes de regulación temporais do emprego e os procesos de ruptura laboral –tanto voluntarios como involuntarios.

## ACTIVIDADES PROPOSTAS

---

As actividades propostas nesta unidade inclúen a lectura e debate de textos sobre a función de xestión de recursos humanos, a exemplificación da importancia dos recursos humanos para acadar unha vantaxe competitiva e a visión, e posterior debate, dun filme que mostra unha visión completa da función de recursos humanos. Tamén abarca a realización de probas para a avaliación dos coñecementos adquiridos.

- Lecturas: nesta unidade didáctica traballaremos con tres lecturas. A primeira, “RRHH Dixital”<sup>1</sup>, versa sobre a evolución das funcións da dirección de recursos humanos dende principios do século XXI ata un futuro hipotético situado a principios da segunda metade do século XXI. A segunda, “Dez calidades que necesita o líder de recursos humanos no

---

<sup>1</sup> Fonte: “Suerte, futuro Recursos Humanos!”. Forés, S. RRHH Digital. Setembro 2014.

- entorno dixital”<sup>2</sup>, pretende que o alumnado reflexione e debata acerca das características que debe ter un/a directivo/a de recursos humanos na actualidade.
- Exemplificación: partindo da lectura “Recursos e capacidades: Aplicación práctica”<sup>3</sup>, o alumnado, traballando en grupos de 3 ou 4, debe describir unha situación na que se perciba claramente o papel dos recursos humanos na consecución do éxito empresarial.
  - Visión dun filme: se ben recomendaráselle ao alumnado a visión de varios filmes de interese para a materia, nas sesións interactivas dedicadas a traballar cos conceptos da unidade 1, verán e analizarán o contido dunha película que resultará de utilidade para debater acerca dos influenciadores da función de recursos humanos e analizar determinadas intervencións nesta área, etc. Así mesmo, este filme serve como un punto de partida interesante para establecer unha comparación coas tendencias actuais da función de recursos humanos, que serán tratadas con profundidade na segunda unidade didáctica.
  - Por último, coa finalidade de fixar os conceptos e aclarar as dúbidas que poidan permanecer, levarase a cabo unha proba tipo test na que se avaliará o nivel de coñecementos adquiridos.

## **AVALIACIÓN DA UNIDADE DIDÁCTICA**

A avaliación desta materia levarase a cabo mediante a avaliación continua e o exame final. De forma xeral, a cualificación do estudantado virá dada pola agregación da nota repartida do seguinte xeito:

1. Exame: 70 % da cualificación.
2. Realización e participación nas actividades desenvolvidas na aula: 20 % da cualificación.
3. Realización, presentación e defensa dun traballo en grupo: 10 % da cualificación.

1. Exame: os contidos teóricos que conforman esta unidade didáctica serán avaliados mediante o exame final da materia, no que se incluírán de maneira conxunta todos os contidos da mesma.

2. Realización e participación nas actividades desenvolvidas na aula: en función da súa calidade, avaliarase a participación do alumnado nos debates relativos ás lecturas e nas respostas as cuestións relacionadas co filme visto. É dicir,

---

<sup>2</sup> Fonte: Recuperado de: <http://www.eleconomista.es/empleo/noticias/8805413/12/17/Diez-cualidades-que-necesita-el-lider-de-recursos-humanos-en-el-entorno-digital.html>

<sup>3</sup> Fonte: Adaptado de Guerras Martín, L.A.; Navas López, J.E. (2015): *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thompson Reuter-Civitas.

terase en conta que as participacións aporten algo novo, sinteticen ou cuestionen de forma apropiada as opinións previas e que demostren ter escoitado activamente as intervencións do resto de participantes. Tamén se valorará que as achegas e opinións se baseen nos marcos teóricos expostos con anterioridade. Estes mesmos criterios serán de aplicación para avaliar as participacións ante cuestións formuladas espontaneamente polo profesorado tanto nas sesións interactivas como expositivas.

Tamén se avaliará neste apartado a exemplificación realizada en base a terceira lectura. Para conseguir unha maior riqueza de ideas e fomentar a capacidade de traballo en grupo, esta actividade será desenvolvida e avaliada en grupo.

Así mesmo, sempre que resulte beneficioso para o alumnado, teranse en conta neste apartado os resultados positivos acadados na proba de coñecementos realizada ao remate dos contidos teóricos da unidade.

3. Realización, presentación e defensa dun traballo en grupo: este traballo, que suporá o 10% da cualificación final, versará sobre os contidos das unidades focalizadas en afondar nos distintos procesos da xestión de recursos humanos.

## BIBLIOGRAFÍA

---

### Bibliografía básica:

- DE LA CALLE DURÁN, M.C.; ORTIZ DE URBINA CRIADO, M. (2018): *Fundamentos de recursos humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- DOLAN, S.; VALLE CABRERA, R.; JACKSON, S.E.; SCHULER, R.S. (2007): *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempo de transformación*. Madrid: McGraw Hill.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.; CARDY, R. (2016): *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson.

### Outra bibliografía:

- CHIAVENTATO, I. (2011): *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- DECENZO, D.A.; ROBBINS, S.P. (2001): *Administración de recursos humanos*. México-Limusa: Wiley.
- GUERRAS MARTÍN, L.A.; NAVAS LÓPEZ, J.E. (2015): *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*. Madrid: Thompson Reuter-Civitas.
- MENGUZZATO, M.; RENAU, J.J. (1995): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Barcelona: Ariel.
- MILKOVICH, G.T.; BOUDREAU, J.W. (1994): *Dirección y administración de recursos humanos: Un enfoque de estrategia*. Buenos Aires: Addison-Wesley.
- ROBBINS, S.P.; DECENZO, D.A. (2009): *Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson Educación.



Unha colección orientada a editar materiais docentes de calidade e pensada para apoiar o traballo do profesorado e do alumnado de todas as materias e titulacións da universidade

unidades didácticas  
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA