

MATERIA  
Dirección e Xestión de Recursos Humanos

unidade  
didáctica  
2

TITULACIÓN  
Grao en Relacións Laborais e Recursos Humanos

# Tendencias actuais na xestión dos recursos humanos

**Analía López Carballeira**

Área de Organización de Empresas

Departamento Organización de Empresas e Comercialización  
Organización de Empresas e Comercialización

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, 2021

**Deseño e maquetación**

J. M. Gairí

**Edita**

Edicións USC

[usc.gal/publicacions](http://usc.gal/publicacions)

**DOI**

<https://dx.doi.org/10.15304/9788419155054>

**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  
Prácticas de recursos humanos e rendemento organizativo

**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 substractivos**

Procesos de desvinculación voluntaria  
Procesos de desvinculación involuntaria

## **ÍNDICE**

---

### **PRESENTACIÓN**

### **OBXECTIVOS E COMPETENCIAS**

### **OS CONTIDOS BÁSICOS**

1. O contexto actual da función de recursos humanos
  - 1.1 Retos do contorno
  - 1.2. Retos organizativos
  - 1.3. Retos individuais
2. Dirección estratéxica de recursos humanos
3. Prácticas de recursos humanos e rendemento organizativo
  - 3.1. Enfoque universalista
  - 3.2. Enfoque continxente

### **PRINCIPIOS METODOLÓXICOS**

### **ACTIVIDADES PROPOSTAS**

### **AVALIACIÓN DA UNIDADE DIDÁCTICA**

### **BIBLIOGRAFÍA**

Outra bibliografía:

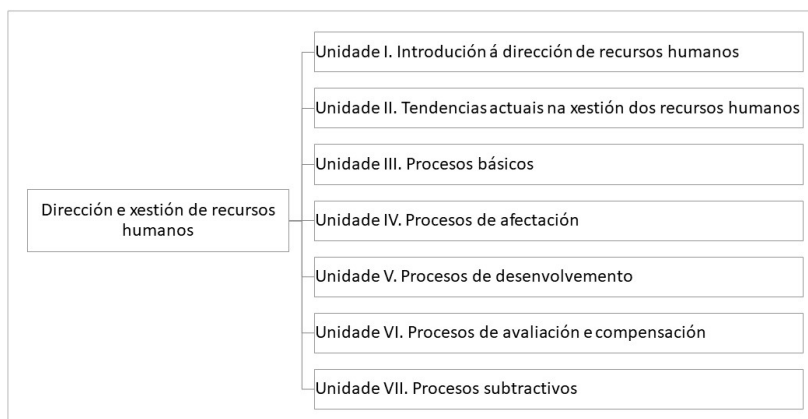
## PRESENTACIÓN

As organizacións están suxeitas aos constantes cambios que se producen no contexto organizativo como a incerteza, a complexidade, a globalización dos mercados e a presión competitiva, polo que, é necesario establecer novas formas de xestión para poder afrontalos adecuadamente. Así, a xestión das persoas da organización pode ser un factor clave na competitividade das empresas e, polo tanto, da súa propia supervivencia ao proporcionar as habilidades, competencias e coñecementos necesarios. Por conseguinte, a xestión estratéxica das persoas da organización constitúe unha actividade imprescindible no ámbito empresarial, cuxo desempeño afecta á eficiencia e eficacia de empresas e organizacións.

A materia Dirección e Xestión de Recursos Humanos pertence ao segundo curso do Grao en Relacións Laborais e Recursos Humanos da Facultade de Relacións Laborais. Esta materia ten carácter obrigatorio. A súa carga lectiva é de 6 ECTS e impártese no primeiro cuadrimestre. O obxectivo é presentar ao alumnado unha visión estratéxica sobre a importancia das persoas no ámbito empresarial e reflexionar sobre os coñecementos, as habilidades e as técnicas vencelladas coa súa xestión no contexto organizativo.

A programación docente da materia Dirección e Xestión de Recursos Humanos consta de sete unidades didácticas (Figura 1). Esta unidade didáctica leva por título “*Tendencias actuais na xestión dos recursos humanos*” e céntrase na situación actual da xestión das persoas da organización a través do análise dos diferentes cambios experimentados pola propia organización, o seu contorno e as persoas que traballan nela. Asemade, abórdase a importancia e o valor da xestión estratéxica das persoas. Finalmente, examínanse as diferentes prácticas de recursos humanos en relación ao rendemento organizativo.

**Figura 1. Programación docente da materia Dirección e Xestión de Recursos Humanos**



Fonte: Elaboración propia

Respecto ao resto de unidades didácticas, a primeira unidade realiza unha aproximación a actividades e funcións da dirección de recursos humanos. A segunda recolle as novas tendencias sobre a dirección e xestión dos recursos humanos. O resto de unidades afondan en cada un dos procesos e actividades que se desenvolven no ámbito da xestión de recursos humanos.

Esta unidade diríxese primordialmente ao alumnado do segundo curso do Grao de Relacións Laborais e Recursos Humanos. Asemade, esta unidade didáctica tamén pode ser de utilidade para o profesorado que imparte docencia neste ou noutros cursos, dado que proporciona información precisa dos contidos abordados nesta materia e das actividades realizadas. Por conseguinte, pode ser unha interesante ferramenta para mellorar a coordinación entre materias e buscar sinerxías que redunden en unha formación máis integral.

## **OBXECTIVOS E COMPETENCIAS**

---

A materia de Dirección e Xestión de Recursos Humanos ten como obxectivo ofrecer ao alumnado unha visión ampla sobre a importancia das persoas no ámbito empresarial. Desde unha perspectiva estratéxica, o contido da materia está centrado na razón de ser, os obxectivos e funcións da área dos Recursos Humanos nas organizacións e, en particular, no ámbito empresarial. Por tanto, a materia de Dirección e Xestión de Recursos Humanos está destinada a que o alumnado adquiera as habilidades e destrezas necesarias, coñecementos e conceptos básicos para que estes coñezan, aprendan e valoren a esencia da Dirección e Xestión de Recursos Humanos. As competencias xerais ás que contribúe a materia, e que tamén se traballarán nesta unidade didáctica, 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.

Do mesmo xeito, nesta unidade didáctica tamén se traballará a competencia específica da materia:

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

Como obxectivos xerais desta materia recóllense os seguintes:

- Dominar os conceptos e a terminoloxía propia da área
- Adquirir unha visión global da función de dirección e xestión de recursos humanos e da súa importancia para a consecución dos obxectivos empresariais.

- Afondar en cada uns dos procesos que implica a función de dirección e xestión de recursos humanos.

Destes tres obxectivos xerais, esta unidade didáctica centrarase nos dous primeiros, a partir dos que, se establecerán os obxectivos específicos:

- **OE1:** Comprender a terminoloxía asociada á función de dirección e xestión de recursos humanos.
- **OE2:** Comprender os conceptos vinculados coa dirección e xestión dos recursos humanos.
- **OE3:** Identificar os retos aos que se enfronta a dirección na xestión dos recursos humanos.
- **OE4:** Recoñecer o valor da xestión dos recursos humanos desde unha perspectiva estratéxica.
- **OE5:** Identificar a contribución da xestión estratéxica dos recursos humanos respecto aos obxectivos empresariais.

## **OS CONTIDOS BÁSICOS**

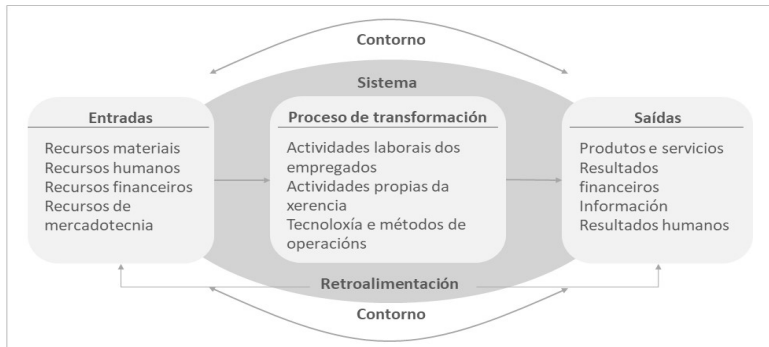
---

Esta unidade didáctica aborda a situación actual da función dos recursos humanos, analizando os cambios que se producen na propia organización, na contorna e nas persoas que traballan nela. Tamén explica a importancia e valor da xestión estratéxica das persoas. Por último, analiza as diferentes prácticas de recursos humanos, así como o rendemento organizativo.

### **1. O contexto actual da función de recursos humanos**

A organización e, en particular, a empresa é considerada como un sistema aberto. Isto significa que as empresas interactúan con todos os elementos do contorno que as rodea. Así, todos os cambios que experimenta o contorno afectarán (positiva ou negativamente) á organización. Por outro lado, as empresas están formadas por diferentes subsistemas interrelacionados entre si que están en constante evolución, así como as persoas que desempeñan a súas tarefas e responsabilidades nela. Deste xeito, a empresa afróntase a diversos retos ao moverse nun ambiente certamente complexo e dinámico polo que é fundamental considerar todos os elementos que interactúan tanto dentro como fóra da empresa (Figura 2).

Figura 2. Sistema aberto da empresa



Fonte: Adaptado de Robbins e Coulter (2010)

Un dos retos aos que se enfrenta a empresa actualmente é a xestión dos recursos humanos. Esta preocupación é debida aos cambios rápidos que se producen no contorno, na organización e nos individuos. Neste sentido, Gómez-Mejía, Balkin e Cardy (2016) propoñen unha clasificación sobre os retos aos que se debe afrontar a dirección de recursos humanos (Figura 3).

Na medida en que a empresa é capaz de afrontar os retos do contorno, os organizativos e os individuais estarán en mellores condicións para manterse e ser máis competitivas. En caso de non adaptarse a estes retos e, por tanto, cambios, as súas opción de ser competitiva iranse reducindo ata chegar á desaparición.

Figura 3. Retos na xestión dos recursos humanos



Fonte: Adaptado de Gómez-Mejía, Balkin e Cardy (2016)



### 1.1 Retos do contorno

Son todos aqueles factores externos á empresa que inflúen non seus resultados e que están fóra de control da dirección. Así, a empresa debe analizar o seu contorno exhaustivamente para identificar tanto as oportunidades como as ameazas, e lograr a flexibilidade que lles permita responder con rapidez aos cambios. Entre os factores do contorno propostos por Gómez-Mejía et al. (2016), encóntranse:

- A rapidez dos cambios: O contorno actual caracterízase por ser global, dinámico e cambiante. Os recursos humanos son un elemento clave para que a empresa poida adaptarse aos cambios de maneira rápida e eficaz.
- O crecemento de internet: As consecuencias derivadas do rápido aumento e uso de internet como a apertura do mercado do traballo, a formación *online*, a sobrecarga de información e a creación de novos postos de traballo supoñen novas habilidades e capacidades para os empregados e, por tanto, un reto para a xestión das persoas por parte da empresa.
- A diversidade do persoal: A heteroxeneidade do cadro de persoal debido á globalización evidencia a necesidade de xestionar a diversidade, polo que, desenvolver estratexias acorde coas características do cadro de persoal é fundamental para a súa adaptación.
- A lexislación: A empresa debe cumprir e respectar o marco xurídico vixente.
- A conciliación traballo-familia: Coa incorporación da muller ao mercado do traballo e o cambio no concepto de familia, o equilibrio entre traballo e familia pasa a ser unha prioridade. Así, a empresa debe reforzar as políticas e programas específicos para a conciliación da vida laboral e persoal.
- A globalización: A mobilidade de persoas e empresas arredor do planeta supón un reto para a xestión dos recursos humanos debido á cultura da empresa global, ao recrutamento a nivel mundial, á transformación industrial e ao traballo virtual.

### 1.2. Retos organizativos

Son todos aqueles factores internos que son controlables pola empresa. Por tanto, os retos organizativos están relacionados coa natureza da empresa. Dentro destes condicionantes internos, pódense distinguir:

- A necesidade de manter unha posición competitiva: A través do control dos custos, a mellora da calidade e a creación de capacidades distintivas as políticas de recursos humanos poden influír sobre a capacidade competitiva da empresa.
- Flexibilidade empresarial: A descentralización, a subcontratación e o uso das novas tecnoloxías permiten estruturas organizativas máis planas e, por tanto, unha estrutura xerárquica menor.
- Reestruturación organizativa: A redución do tamaño empresarial e dos niveis xerárquicos permite estruturas máis planas ao reducir niveis intermedios, o que supón, cambios na xestión dos recursos humanos.

Ademais, tamén facilita a comunicación interna ao diminuír os tramos entre a cúpula e a base da organización.

- Tamaño empresarial: Empresas de pequeno ou mediano tamaño necesitan xestionar adecuadamente os seus recursos para sobrevivir e prosperar. Así, a xestión dos recursos humanos á limitación de recursos e capacidades é fundamental.
- Equipos de traballo con xestión propia: Fronte a sistemas máis tradicionais onde os empregados estaban supervisados por un xefe, os sistemas actuais tenden a sistemas onde os empregados se organizan en grupos onde se responsabilizan dunha tarefa ou área en particular
- Cultura organizativa: O sistema de valores compartido polos membros da empresa condiciona en boa medida o comportamento dos traballadores e, por tanto, á contribución dos obxectivos pretendidos. Por tanto, as normas establecidas nos grupos de traballo, os valores predominantes, a filosofía que orienta a política da empresa cos seus empregados son factores que poden impulsar ou ser unha barreira para implantar determinadas prácticas de recursos humanos.

### 1.3. Retos individuais

Son todos aqueles factores relacionados coa evolución experimentada polas persoas que traballan na empresa (intereses, valores, expectativas e características). Os retos individuais máis importantes son os seguintes:

- Axuste persoa-organización: Cadros de persoais axustados e adaptados ás necesidades da organización e do contorno permiten manter unha posición competitiva da empresa. Así, a xestión do talento é un elemento clave na xestión dos recursos humanos e que facilitan a captación e retención da persoa máis adecuada para a empresa.
- Ética e responsabilidade social: As prácticas actuais de recursos humanos están incorporando os valores éticos e de responsabilidade á súa xestión.
- Produtividade: A capacidade, a motivación e as condicións laborais do empregado favorecen a produtividade do empregado. Por tanto, a xestión dos recursos humanos debe procurar que os traballadores desempeñen mellor a súa tarefa, estean máis motivados e ofrecerlles unha alta calidade de vida.
- Delegación de autoridade (*empowerment*): Ofrecéselle aos empregados a cualificación e autoridade para tomaren decisións. Prácticas de recursos humanos orientadas á delegación de autoridade axuda aos empregados a seren máis creativos e asumiren riscos. Así, os empregados séntense máis comprometidos e satisfeitos co seu traballo e, á vez, a empresa mellora a súa posición competitiva.
- Fuga de cerebros: O alto nivel de dependencia da empresa de empregados clave fai que a mala xestión do talento finalice na perda de persoal clave con alto nivel de coñecementos e de desempeño.

- Inseguridade laboral: As empresas non sempre poden asegurar condicións laborais e carreiras profesionais estables. Isto supón unha diminución do rendemento e a produtividade, así como unha fonte de estrés para os membros da empresa.

## 2. Dirección estratéxica de recursos humanos

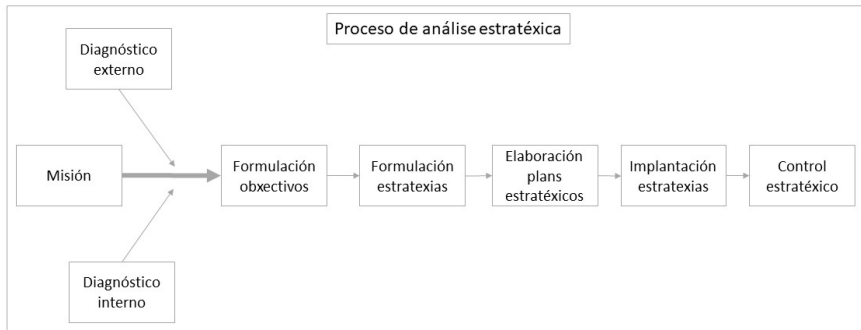
A rapidez ao que se producen os cambios no contexto organizativo, a incerteza á que está sometida a empresa, o incremento da complexidade, a globalización dos mercados e a existencia de maior competitividade resalta a necesidade de establecer novas formas de xestión. Así, o novo contexto organizativo, os cambios experimentados tanto no contorno como nos individuos axudan a entender a importancia e o valor da xestión dos recursos humanos. Neste sentido, a xestión dos recursos humanos convértese nun factor determinante na competitividade das empresas, proporcionando as habilidades, as competencias e os coñecementos necesarios. Por tanto, a xestión dos recursos humanos é un recurso estratéxico.

Dada a importancia dos recursos humanos na empresa, é necesario revisar e modificar a súa xestión, adaptándoa a unha orientación máis estratéxica. Deste xeito, a empresa deberá establecer e implantar unha dirección estratéxica de recursos humanos. Este concepto non difire do concepto sobre a dirección estratéxica xeral da organización onde, en ámbolos dous casos, se procura o axuste adecuado e a adaptación continua da empresa co seu contorno para lograr os seus obxectivos. Segundo Sanz-Valle e Sabater-Sánchez (2002), a incorporación da dirección estratéxica na xestión dos recursos humanos marca a transformación da estratexia empresarial e pódese resumir en tres aspectos clave, que son:

### *O paso da planificación estratéxica á dirección estratéxica*

A década dos 80 caracterizouse pola substitución da planificación estratéxica como unha forma de dirección por unha dirección estratéxica. Así, a dirección estratéxica propón un modelo sistemático que conduce á formulación da estratexia e á súa implantación (Figura 4). A primeira etapa do proceso de análise estratéxica iníciase coa definición da misión -que quere ser a empresa- e os obxectivos da organización. Previamente ao establecemento dos obxectivos é necesario realizar un diagnóstico interno para identificar as posibles debilidades e fortalezas ademais dun diagnóstico externo para identificar as ameazas e oportunidades. Unha vez formulada a misión e os obxectivos, a empresa debe seleccionar a estratexia máis adecuada xunto coa aplicación da estratexia seleccionada a través dos plans de acción.

Figura 4. Retos na xestión dos recursos humanos



Fonte: Adaptado de Dolan et al. (2007)

A dirección estratéxica considera os membros da organización como un elemento clave para alcanzar o éxito coa estratexia formulada, polo que, a xestión das persoas é incorporada como parte da estratexia empresarial. Así, o sistema de dirección estratéxica pode fracasar no caso de non contar coa dimensión dos recursos humanos. Isto supuxo que a xestión dos recursos humanos formase parte no proceso estratéxico e, en particular, na fase de implantación.

#### *A aparición do concepto de estratexia emerxente*

Mintzberg (1978) indica que as estratexias da empresa non sempre derivan dun proceso racional, planificado e intencionado. Este autor considera que mentres algunhas estratexias establecidas intencionadamente pola empresa non teñen éxito, outras, pola contra, poden orixinarse por situacións non intencionadas ou emerxentes por algún cambio que se puido producir no proceso de implantación. Baixo esta premisa, a dirección da empresa debe permitir que os membros da organización e, en concreto, os niveis inferiores da xerarquía, participen na implantación da estratexia (plans operativos) dado que son eles mesmos que están en contacto permanente coa operativa da empresa. Por conseguinte, poden ser capaces de identificar de mellor maneira as novas oportunidades ou as necesidades de cambio. Por este motivo, considérase a formulación estratéxica como un proceso racional (ferramenta de implantación de estratexias racionais) e emerxente (apoio a formación de estratexias emerxentes).

#### *Aplicación da teoría de recursos e capacidades no ámbito da estratexia empresarial*

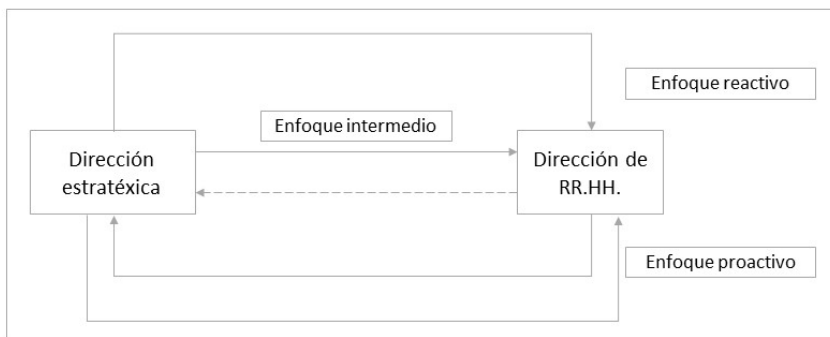
De acordo coa teoría de recursos e capacidades, os recursos que cumbran as condicións de ser valiosos, escasos, inimitables e insubstituíbles son considerados

recursos estratéxicos, sendo a principal fonte de vantaxe competitiva para a empresa. Así, os recursos humanos ou as capacidades organizativas derivadas dos mesmos, ao verificárense estes requirimentos, son recursos estratéxicos. Desta maneira, a empresa pode basear a súa estratexia competitiva sostible neles, sendo un dos supostos fundamentais da dirección estratéxica de recursos humanos.

En definitiva, desde esta perspectiva xenérica da dirección estratéxica nace a dirección estratéxica dos recursos humanos e, nela, inclúese o potencial das persoas como fonte de recursos estratéxicos na estratexia empresarial. Non obstante, existe gran controversia sobre a posición que debe posuír a dirección de xestión dos recursos humanos -xestión estratéxica dos recursos humanos- con respecto á dirección estratéxica -estratexia empresarial- (Figura 5). Neste sentido, existen diferentes enfoques sobre o papel que debe xogar a dirección de recursos humanos en relación a estratexia empresarial:

- O *enfoque reactivo* considera que a dirección estratéxica de recursos humanos debe ter un papel pasivo. É dicir, a dirección de recursos humanos non participa no deseño da estratexia pero si contribúe á súa consecución. Este enfoque baséase en solucionar os problemas unha vez que a estratexia estea implantada.
- O *enfoque proactivo* propón que a dirección estratéxica de recursos humanos debe ter un papel activo. É dicir, a dirección de recursos humanos participa no deseño, na análise, na selección e implantación da estratexia. Isto supón que a dirección de recursos humanos ten a mesma categoría que o resto de direccións funcionais da empresa.
- O *enfoque intermedio* considera que a dirección estratéxica de recursos humanos debe ter un papel intermedio. É dicir, existe unha interrelación entre a dirección estratéxica e a dirección estratéxica de recursos humanos. A dirección estratéxica pode solicitar o asesoramento da dirección de recursos humanos na medida que inflúe no deseño da estratexia, aínda que este asesoramento non é vinculante.

Figura 5. Retos na xestión dos recursos humanos



Fonte: Elaboración propia

De calquera xeito, a empresa está condicionada a diversos factores no que as políticas e a xestión de recursos humanos poden ser un elemento clave á hora de responder a todos estes requirimentos do contorno. Por conseguinte, aliñar a xestión dos recursos humanos coa vantaxe competitiva e a estratexia da organización significa adoptar unha perspectiva estratéxica dos recursos humanos.

Esta nova forma de entender a dirección de recursos humanos como estratéxicos require:

- Orientación a longo prazo.
- Aliñación e congruencia coa estratexia xeral da empresa.
- Compromiso e implicación da alta dirección, así como a dos directivos de liña.

Para Bonache e Cabrera (2006) é fundamental que a dirección estratéxica de recursos humanos se apoie en cinco pilares:

- Análise múltiple: Visión holística do comportamento humano xunto coa perspectiva económica, psicolóxica e social do individuo. Neste sentido, a comprensión do comportamento organizativo das persoas está determinado pola adopción dunha visión combinada.
- Alto rendemento: A implantación das prácticas de xestión de recursos humanos debe ter un impacto positivo sobre o valor e os resultados da empresa.
- Aliñamento: A dirección estratéxica de recursos humanos debe buscar o aliñamento tanto vertical como horizontal das prácticas de xestión de recursos humanos. É dicir, as prácticas de recursos humanos deben ser compatibles entre elas (aliñamento horizontal e coherencia interna) e coa estratexia organizativa (aliñamento vertical e coherencia externa dos sistemas de recursos humanos).
- Apreciación: Avaliar ou medir os resultados da xestión. Isto é, analizar ata que punto os investimentos en recursos humanos contribúen á mellora no rendemento da organización.
- Adaptación: As empresas deben estar preparadas para poderen afrontar a volatilidade e incerteza que caracteriza o contorno. Así, deben ser capaces de buscar a forma máis apropiada para desenvolveren as súas competencias esenciais e estableceren outras novas.

Por outra banda, a incorporación da dirección estratéxica dos recursos humanos presenta vantaxes como:

- A proactividade. A dirección está centrada en mobilizar os recursos necesarios para alcanzar a posición competitiva sostible, polo que, a visión é dinámica e inconformista.
- A estimulación do pensamento crítico debido á continua revisión do contorno interno e externo da organización.
- A seguridade de que a consideración dos recursos humanos como recursos estratéxicos está sendo contemplada no establecemento das metas e dos obxectivos, así como a súa implantación.

### 3. Prácticas de recursos humanos e rendemento organizativo

Os modelos e enfoques sobre a xestión estratéxica dos recursos humanos son moi variados. Non obstante, as aproximacións máis recorrentes sobre a relación entre as políticas de recursos humanos e o rendemento organizativos son dúas: o enfoque universalista e o continxente (Dolan et al. 2007). O enfoque universalista considera que existe un conxunto de mellores prácticas na xestión dos recursos humanos en contraste co enfoque continxente. Este enfoque considera que as mellores prácticas dependerán da adaptación da empresa ás condicións do contorno.

#### 3.1. Enfoque universalista

Este enfoque propón que existe unha serie de prácticas para a xestión de recursos humanos que, independentemente das condicións internas ou externas da empresa, inflúen nos resultados satisfactoriamente. Neste sentido, as mellores prácticas son unha serie de principios universais que son válidos para aplicar na xestión dos recursos humanos de calquera empresa. Entre os modelos universalistas máis coñecidos, están:

##### *O sistema de traballo de alto rendemento (High Performance Work System)*

Este modelo fundaméntase en proporcionar valor para os accionistas da empresa a través da presentación de prácticas de xestión de recursos humanos (Pfeffer, 1994; 1997; 1999)<sup>1</sup>. Esas mellores prácticas son:

- Seguridade no emprego.
- Prestar atención ás técnicas de selección e formación.
- Equipos de traballo de xestión propia.
- Retribución variable.
- Extensa formación.
- Reducir as barreiras de diferenciación.
- Participación e ritmo nos fluxos de traballo.

##### *O sistema de compromiso (High Commitment Management)*

Este enfoque baséase na implicación e participación do empregado na empresa. A xestión de recursos humanos céntrase en proporcionar autonomía ao empregado. Así, as mellores prácticas deste sistema están vinculadas ao desenvolvemento das habilidades, ao enriquecemento do traballo e ao deseño de incentivos.

---

<sup>1</sup> Pfeffer, J. (1994), *Competitive advantage through people: unleashing the power of workforce*. Harvard Business School Press; (1997) *Pitfalls on the road to measurement: the dangerous liaison of Human resources with the ideas of accounting and finance*. *Human Resource Management*, vol. 36, n.º 3: pp. 357-367; (1999) *Putting people first for organizational success*. *Academy of Management Executive*, vol. 13: pp. 37-48.

Porén, existen certas reticencias no ámbito empresarial a establecer estes dous enfoques dentro da xestión dos recursos humanos debido ás:

- Presións e problemas diarios.
- Avaliacións a curto prazo.
- Presións do mercado de capital.
- Formación dos altos directivos.

Ademais, o enfoque universalista presenta numerosas críticas:

- Efecto de causalidade inversa.
- Non existe pleno acordo sobre as “mellores prácticas”.
- Recomendacións xenéricas.
- Os bos resultados poden ser debidos a outros factores.
- As empresas con bos resultados non aplican este enfoque.

### 3.2. Enfoque continxente

Este enfoque defende que existen diferentes maneiras ou prácticas de aplicación da xestión dos recursos humanos nas diversas empresas. Neste sentido, para desenvolver correctamente a estratexia empresarial, é necesario un axuste entre as habilidades, coñecementos e actitudes concretas do persoal e a estratexia empresarial. Ademais, para que estas medidas sexan efectivas e de éxito, deben ser consistentes cos aspectos internos e externos da empresa.

#### *Axuste externo*

A premisa deste enfoque baséase en que a orientación das prácticas de xestión de recursos humanos dependerá en gran medida da estratexia que siga a empresa para competir. Por tanto, a xestión dos recursos humanos debe ir en consonancia co tipo de estratexia elixida pola empresa (Táboa 1).

**Táboa 1. Relación entre o tipo de estratexia e a xestión de recursos humanos**

Estratexia	Xestión dos recursos humanos
Liderado en custos	Planificación exhaustiva do posto de traballo Formación específica Avaliación do rendemento (control)
Liderado en diferenciación	Innovación e flexibilidade Planificación dos postos sen fronteiras definidas Selección do persoal altamente cualificado Traballo en equipo Informes de avaliación (mellora do rendemento)

Fonte: Elaboración propia



### *Axuste interno*

Ademais da importancia do axuste externo, tamén é necesario que as prácticas sexan consistentes entre si. Isto é fundamental para:

- Enviar unha mensaxe clara sobre o comportamento esperado dos empregados.
- Reforzar as prácticas de recursos humanos entre si.

De igual maneira que o enfoque universalista, o enfoque continxente tamén presenta numerosas críticas:

- Non se están a considerar todas as variables de continxencia.
- Non se están a considerar os cambios nas organizacións.
- Non está demostrada suficientemente a obtención de beneficios.
- As características dos recursos humanos poden determinar á estratexia da empresa.

## **PRINCIPIOS METODOLÓXICOS**

---

De acordo co Espazo Europeo de Educación Superior, a metodoloxía da materia baséase na combinación de sesións expositivas e interactivas, sendo complementadas coas titorías e o uso dos medios de comunicación habilitados (campus virtual e correo electrónico).

As sesións expositivas son o eixe central que vertebra o programa docente da materia de Dirección e Xestión de Recursos Humanos. Durante as sesións, o profesorado desenvolverá o programa da materia, explicando os conceptos e ideas relacionados con cada unidade didáctica. Así, os contidos teóricos mesturaranse con material complementario (exemplos de situacións reais, estudos de caso, material audiovisual, proposta de debates...) co obxectivo de fomentar a interacción e a implicación do alumnado na materia. Desta forma, as sesións expositivas realizaranse combinando o método expositivo, interrogativo e por descubrimento.

As sesións expositivas coordínanse coas sesións interactivas, o que permiten reforzar a comprensión dos conceptos máis relevantes analizados previamente nas sesións expositivas. Nestas sesións, proporase ao alumnado a resolución de casos de estudo, realización de traballos en grupo, participación en debates e a reflexión sobre cuestións relacionadas coa materia tales como o valor da xestión das persoas no ámbito empresarial, a importancia e o valor da función dos recursos humanos, a evolución da xestión desde diferentes perspectivas e as principais actividades vencelladas a función de recursos humanos. Todas estas actividades son unha ferramenta importante para a asimilación dos coñecementos e conceptos explicados nas sesións expositivas sobre a materia de dirección e xestión de recursos humanos.

Unha das competencias clave das sesións interactivas é o fomento do traballo en equipo. De maneira que, o traballo en grupo adquire especial relevancia na resolución das actividades propostas polo profesorado. Finalmente, as sesións interactivas realizaranse combinando o método interrogativo e por descubrimento polo que profesorado desempeña un papel moderador e facilitador do debate, sendo o alumnado o protagonista do proceso de aprendizaxe.

En síntese, a finalidade das actividades propostas son as seguintes:

- Fomentar a participación entre o alumnado na construción do coñecemento, adoptando unha actitude activa, reflexiva, crítica e desde un enfoque ético.
- Fomentar o uso de diversas fontes de información (libros, manuais, bases de datos etc.) e material dispoñible na biblioteca ou webs.
- Adquirir as capacidades e destrezas necesarias para a argumentación oral coherente e fundamentada dos coñecementos da xestión e dirección de recursos humanos e, así como, a redacción individual ou en grupos de traballos, informes, etc.

O alumnado contará co apoio e orientación do profesorado tanto para a realización das distintas actividades propostas como para calquera outra consulta ou dúbida relacionada coa materia. As titorías son unha ferramenta pedagoxía complementaria para facilitar a comunicación entre o profesorado e o alumnado.

A aula virtual empregárase como medio onde o alumnado poderá atopar os diferentes contidos da materia, tanto teóricos como prácticos e a entrega de tarefas. A través desta plataforma, o alumnado terá á súa disposición material complementario de interese para unha mellor asimilación e afondamento nos contidos da materia. Asemade, promoverase o emprego do foro para a consulta de dúbidas, comentarios e debates sobre os temas vinculados á materia.

### **ACTIVIDADES PROPOSTAS**

---

O desenvolvemento da unidade didáctica 2 realizarase nunha sesión expositiva de 2 horas e nunha sesión interactiva de 1.5 horas, aínda que o seu contido será a base para as seguintes unidades didácticas da materia. A dinámica das sesións, descríbense a continuación:

- Na primeira sesión está previsto que o alumnado busque algunha información relacionada coas novas tendencias na xestión de recursos humanos que lle chame á atención. En base a esa noticia, o alumnado debe realizar un pequeno comentario crítico e reflexivo sobre a información analizada, utilizando como guía os conceptos e coñecementos explicados na sesión expositiva.
- Na segunda sesión porase en común toda a información acadada polo alumnado na sesión previa. O profesorado, á súa vez, desempeñará o papel de moderador ou guía no debate onde o alumnado sexa o protagonista principal do proceso de aprendizaxe.

### **AVALIACIÓN DA UNIDADE DIDÁCTICA**

---

A avaliación da materia de Dirección e Xestión de Recursos Humanos levarase a cabo mediante a avaliación continua e unha proba final. A cualificación do alumnado estará formada pola suma de ámbalas dúas partes co seguinte peso:

- Proba: 70 % da avaliación. Os contidos teóricos desta unidade didáctica así como da materia no seu conxunto serán avaliados nunha proba final. Con

respecto a unidade didáctica, corresponderase co 10 % sobre o total do peso da avaliación da proba.

- Avaliación continua: 30 % da avaliación. A avaliación continua estará formada pola realización e participación nas actividades propostas na aula (20 %) e a realización, presentación e defensa dun traballo en grupo (10 %) que versará sobre os contido da materia. Así, esta unidade didáctica correspóndese co 3 % do peso da avaliación continua. Finalmente, o alumnado contará cunha rúbrica onde se describen os estándares de calidade das tarefas a realizar xunto co peso da competencia que se vai avaliar. A través desta ferramenta, tanto o profesorado como o alumnado teñen unha orientación sobre a avaliación das competencias para desenvolver na materia.

## **BIBLIOGRAFÍA**

---

- 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:**

- BONACHE, J., & CABRERA, A. (2006). Dirección de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI, Madrid: Pearson Educación-Prentice Hall.
- 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.
- Sánchez, R.S., & Valle, R.S. (2002). Fundamentos de la dirección estratégica de Recursos Humanos: evolución del pensamiento en estrategia. Dirección y organización: Revista de dirección, organización y administración de empresas, (27), 68-77.
- 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

unidadesdidácticas  
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA