

MATERIA
Procesos básicos

unidade
didáctica
3

TITULACIÓN
Grao en Relacións Laborais e Recursos Humanos

Ciencias Sociais e Xurídicas

Procesos básicos

Analía López Carballeira

Área de Organización de Empresas
Departamento de Organización de Empresas e Comercialización
Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais

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, 2023

Deseño e maquetación
J. M. Gairí

Edita
Edicións USC
usc.gal/publicacions

DOI
<https://dx.doi.org/10.15304/9788419679437>

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

OBJETIVOS

PRINCIPIOS METODOLÓGICOS

CONTIDOS BÁSICOS

1. Análise e deseño do posto de traballo
 - 1.1. Concepto de análise de posto de traballo
 - 1.2. Importancia e influencia da análise de postos de traballo
2. Proceso de realización da análise de postos de traballo
3. A descrición e especificación do posto de traballo
 - 3.1. A descrición do posto de traballo
 - 3.2. A especificación do posto de traballo
4. Redeseño de postos de traballo
5. A planificación dos recursos humanos
 - 5.1. O proceso de planificación de recursos humanos

ACTIVIDADES PROPOSTAS

AVALIZACIÓN DA UNIDADE DIDÁCTICA

BIBLIOGRAFÍA

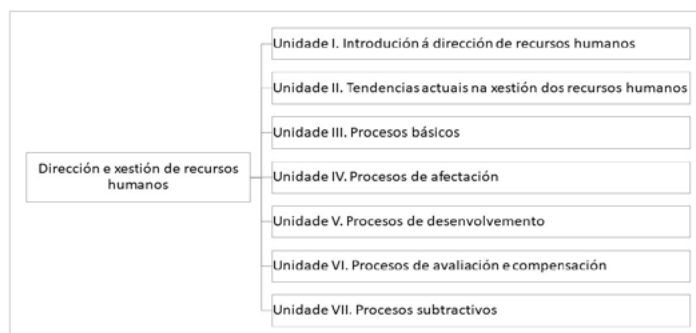
PRESENTACIÓN

O éxito das actuais organizacións dependen en gran medida dos cambios que se producen na contorna e das propias características das empresas modernas. A alta complexidade, a incerteza, a globalización, a presión competitiva e as novas organizacións caracterizadas por ser máis profesionais e con estruturas organizativas máis planas esixen novas formas e estilos de xestión onde a dimensión humana das organización adquire especial relevancia. Así, a xestión e dirección dos recursos humanos da empresa é un factor clave na competitividade das empresa e, en última instancia, na súa supervivencia ao proporcionar as habilidades, competencias e coñecementos necesarios para afrontar os retos. Por tanto, a xestión estratéxica dos membros da organización constitúe unha actividade imprescindible no ámbito empresarial, cuxo desempeño afecta á eficiencia e eficacia de empresas e organizacións.

A materia de Dirección e Xestión de Recursos Humanos do segundo curso (primeiro cuatrimestre) do Grao de Relacións Laborais e de Recursos Humanos da Facultade de Relacións Laborais. Dita materia é de carácter obrigatorio e conta cunha carga lectiva de 6 ECTS. O obxectivo da materia é presentar ao alumnado unha visión ampla sobre a importancia das persoas, así como proporcionarlles á súa vez coñecementos, habilidades e técnicas vencelladas á súa xestión e dirección no eido empresarial.

A programación docente da materia Dirección e Xestión de Recursos Humanos consta de sete unidades didácticas (Figura 1). A primeira unidade realiza unha aproximación a actividade 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 afonda en cada un dos procesos e actividades que se desenvolven no ámbito da xestión de recursos humanos.

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



Fonte: Elaboración propia

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 nunha formación moito máis integral.

OBXECTIVOS

A materia de Dirección e Xestión de Recursos Humanos ofrece ao alumnado unha visión ampla sobre a importancia das persoas no ámbito empresarial. Desde unha perspectiva de reflexión estratéxica, o contido da materia está centrado na razón de ser, os obxectivos e funcións da área dos Recursos Humanos no ámbito empresarial. Por tanto, a materia de Dirección e Xestión de Recursos Humanos está destinada a que o alumnado adquira 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. A continuación, descríbense os principais obxectivos que configuran a materia de Dirección e Xestión de Recursos Humanos:

- **Competencia específica 1:** Recoñecer a globalización e influencia na dirección de organizacións.
- **Competencia específica 2:** Valorar a relevancia da función de dirección de recursos humanos.
- **Competencia específica 3:** Identificar as actividades de xestión de recursos humanos.
- **Competencia específica 4:** Desenvolver as habilidades e competencias relacionadas co desempeño das actividades propias da xestión de recursos humanos.

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

- **Competencia xeral 1 (CB1):** Localizar, sintetizar e xestionar diferentes tipos e fontes de información.
- **Competencia xeral 2 (CB2):** Traballar individualmente e en equipo.
- **Competencia xeral 3 (CB3):** 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 (CB4):** 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 1 (CE1):** Diferenciar, describir e aplicar técnicas, así como tomar decisións no ámbito organizativo e da xestión de recursos humanos.

A terceira unidade didáctica introduce ao alumnado na importancia e valor do proceso básico de xestión de recursos humanos. Neste sentido, afóndase

na análise e redeseño dos postos de traballo, así como a planificación dos recursos humanos. Considerando os obxectivos propostos nesta unidade, á súa finalización o alumnado deberá ser capaz de:

- **Competencia específica 1:** Valorar a relevancia do proceso básico de xestión de recursos humanos.
- **Competencia específica 2:** Dominar as actividades propias do proceso básico de xestión de recursos humanos.

Os obxectivos desta unidade didáctica contribúen a que o alumnado acade os obxectivos 2, 3 e 4 desta materia; as competencias xerais 1, 2 e 4; e a competencia específica 1 e 2.

PRINCIPIOS METODOLÓXICOS

De acordo co Espazo Europeo de Educación Superior, a metodoloxía da materia baséase na combinación de sesións expositivas e interactivas, 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 exporá o programa da materia, explicando os conceptos e ideas relacionadas con cada unidade didáctica. Así, os contidos teóricos mesturaranse con material complementario (exemplos reais, estudos de caso, material audiovisual, proposta de debates...) co obxectivo de fomentar a interacción e a implicación do alumnado na materia. Deste xeito, as sesións expositivas realizaranse a través do método expositivo, interrogativo e por descubrimento.

As sesións expositivas coordínase coas sesións interactivas, o que permiten reforzar a comprensión dos conceptos máis relevantes. Nestas sesións, propórase 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 o profesorado desempeña un papel moderador e facilitador do debate no que o alumnado é 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 páxinas web.
- Adquirir as capacidades e destrezas necesarias para a argumentación oral coherente e fundamentada dos coñecementos da xestión e dirección de recursos humanos, 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.

OS CONTIDOS BÁSICOS

Esta unidade didáctica salienta o valor dos procesos básicos e como inflúen no resto de procesos da xestión dos recursos humanos. En particular, afóndase na análise e redeseño de postos e a planificación de recursos humanos como procesos fundamentais e básicos dentro da xestión dos recursos humanos.

1. Análise e deseño do posto de traballo

A análise de postos (APT) é unha ferramenta que permite obter información acerca dos postos que ocupan os empregados como aos propios empregados. Neste sentido, o posto de traballo é un enlace entre as persoas, a estrutura e os resultados da organización. Unha boa análise de postos non só permite obter información sobre este e asignar os empregados aos postos de traballo, senón que tamén axuda a coñecer as relacións e a influencia que se establecen entre o resto de actividades da xestión de recursos humanos. Por tanto, a análise de postos proporciona información exhaustiva sobre como a organización desenvolve as tarefas e obriga, como determina as competencias, responsabilidades e habilidades necesarias e, en definitiva, como se organizan os recursos para alcanzar os obxectivos e propósitos organizativos.

1.1. Concepto de análise de posto de traballo

O posto de traballo pode definirse como «*unha serie de tarefas ou funcións, obrigas e responsabilidades*» (De la Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado, 2018; p. 24). As tarefas son os elementos básicos do traballo; as obrigas son o conxunto de tarefas que constitúen unha actividade significativa na realización dun traballo, e as responsabilidades son unha ou varias obrigas que identifican e describen a razón de ser dese traballo (De la Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado, 2018). Así, a análise de postos é necesario para determinar cales son os contidos, cometidos e requirimentos de cada posto de traballo. Existen diferentes definicións sobre dito proceso, entre as que se encontran:

- Proceso sistemático de recompilación de información para a toma de decisión relativas ao traballo, onde se identifican as tarefas, as obrigas, e as responsabilidades dun determinado posto (Gómez-Mejía et al., 2016; p. 63).
- Proceso que consiste en describir e rexistrar o fin dun posto de traballo, os seus principais cometidos e actividades, as condicións baixo as que estas se levan a cabo e os coñecementos, habilidades e actitudes (CHA) necesarios (Dolan et al., 2022; p. 62).
- Proceso a través do cal a empresa recompila e analiza a información sobre o posto de traballo coa intención de identificar as tarefas, as obrigas e as responsabilidades, de xeito que sirvan para establecer o perfil da persoa que debería ocupalo (De la Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado, 2018; p. 44).

En resumo, a APT caracterízase por ser un procedemento metodolóxico no que se estuda, reúne, organiza e avalía toda a información relacionada co posto de traballo. Deste xeito, a análise de postos xunto coas súas actividades principais (descrición e especificación dos requisitos do posto) proporciona coñecemento real e actual dos postos que compoñen a estrutura organizativa. En definitiva, un bo sistema de APT é clave para poder adaptarse ás contornas dinámicas e complexas como a actual.

1.2. Importancia e influencia da análise de postos de traballo

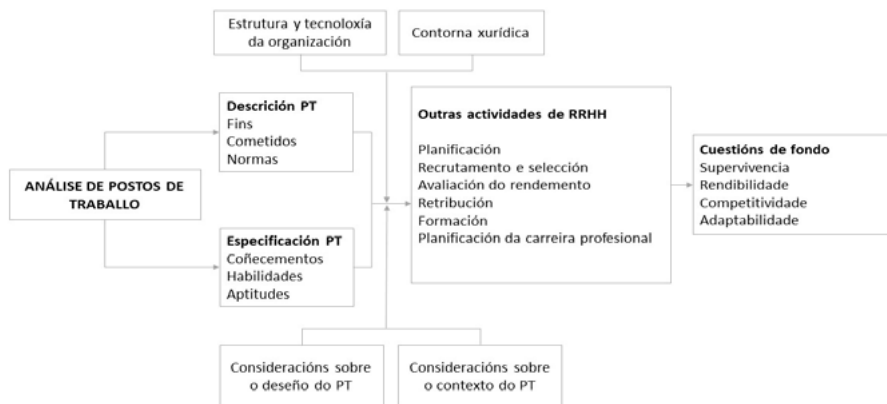
A APT tamén permite validar os métodos e técnicas empregadas para tomar decisións acerca de outras actividades propias da xestión de recursos humanos como a selección, a promoción ou a avaliación do rendemento (Figura 2). Á súa vez, é un soporte para establecer ou reavaliar aspectos pertencentes á organización como (Dolan et al., 2022):

- A estrutura da organización: como debe dividirse o conxunto de todas as tarefas (unidades, divisións, departamentos, unidades de traballo...) que forman parte da organización. A información obtida coa análise de postos axuda a establecer un criterio obxectivo e non ceder esa responsabilidade ao directivo.
- A estrutura de postos: como debe agruparse os traballos en postos e en familias de postos.
- O grao de autoridade: como se distribúe a autoridade na toma de decisións.

- Alcance de control: cales son as relacións de dependencia xerárquica e a cantidade e tipo de postos (persoas) que están baixo as ordes dun supervisor (xefe).
- Criterios de rendemento: avaliar o rendemento individual e grupal dado que os criterios que se establecen para o rendemento están vinculados ao posto de traballo.
- Redundancia de empregados: determinar as duplicidades de empregados que se poden producir ao longo da vida da empresa como as fusións, as adquisicións ou reducións do tamaño do cadro de persoal.
- Consello: guiar e asesorar os empregados sobre os aspectos relevantes do posto e nos que deben centrarse.

A APT, ademais de influír nas actividades vencelladas á xestión de recursos humanos, tamén contribúe a lograr as metas e establecer as características da organización. Algúns aspectos sobre os que ten especial relevancia son: as metas da organización, a tecnoloxía, a planificación dos recursos humanos, o recrutamento e selección, a avaliación do rendemento e formación, xestión e planificación da carreira profesional, retribución e xestión da saúde e a hixiene do traballo.

Figura 2. Relación e aspectos da análise do posto de traballo



Fonte: Adaptado de Dolan et al. (2022); p. 63

2. Proceso de realización da análise de postos de traballo

A APT pode ser considerado como un proceso sistemático que está estruturado en catro etapas, detalladas a continuación:

Etapa I: Obxectivos da análise

Nesta etapa indicase cal é o propósito da APT, a información que se pretende obter e o procedemento que se debe seguir. Deste xeito, reúnese toda a información

básica relevante sobre as actividades e características propias de cada un dos postos de traballo.

A APT permite coñecer cales son os aspectos clave do deseño de postos como os deberes, responsabilidades, fins e o contexto onde se desenvolve o posto de traballo (Dolan et al., 2022). Así, acádase información acerca das:

- (i) características do posto permite obter información básica do posto como a identidade do posto, as habilidades necesarias para desempeñalo, a autonomía ou elementos concretos como os compoñentes físicos ou cognitivos do posto;
- (ii) finalidade do posto que está vencellado á razón de ser deste e a súa contribución á organización; e
- (iii) condicións laborais que permite detectar problemas que inflúen negativamente tanto na organización como no empregado. Á súa vez, o empregado tamén pode proporcionar información sobre o posto. Aínda que non é unha información completa, coñecer sobre o que fai (ou non fai) o empregado no posto de traballo (percepción, normas, plans, motivacións, capacidades, potencial, futuro...) pode ser útil ao combinala coa información xa dispoñible.

Establecer o/s obxectivo/s que persegue a análise de posto de traballo (APT) é fundamental para poder determinar o procedemento adecuado para obter a información.

Etapa II: Delimitación da análise

Nesta etapa, selecciónanse os postos a analizar, o momento ou as persoas que se van encargar de recoller a información. Por tanto, tratarase de dar resposta a que postos se van analizar? cando se fará o estudo? ou quen o vai realizar?

Etapa III: Análise de postos

Nesta etapa réunese toda a información sobre as actividades laborais, os comportamentos e condutas requiridas polos empregados, as condicións laborais e as características e capacidades necesarias para desenvolver o posto de traballo (Táboa 1). O propósito desta etapa é acadar a maior cantidade de información e o máis exhaustiva posible acerca do posto de traballo. Así, a información a recoller pode variar dende as tarefas, obrigas, procesos de traballo das actividades propias do posto de traballo ata a formación ou experiencia necesaria para realizalo. Ao mesmo tempo, é fundamental contrastar toda a información previamente cos empregados que desempeñan o posto de traballo, confirmando así os datos obtidos e a utilidade do posto de traballo.

Táboa 1. Información para a APT

Actividades laborais
Actividades/Procesos de traballo
Procedementos
Responsabilidades/ Obrigas
Outros
Comportamento humano
Comunicación
Capacidade de toma de decisións
Liderado
Outros
Recursos utilizados no posto
Tecnoloxía
Maquinaria
Materiais
Ferramentas
Outros
Criterios de desempeño
Medición do traballo
Criterios de traballo (calidade, cantidade...)
Análise de erros
Outros
Condicións do posto de traballo
Condición físicas no traballo (iluminación, temperatura, localización, riscos de accidente...)
Programación do traballo (horario..)
Contexto organizativo
Incentivos (económicos, non económicos...)
Outros
Requisitos do postos
Físico (vista, oído, destreza, forza, altura...)
Intelectual (atención, memoria, fluidez verbal, sociabilidade, capacidade analítica...)
Formación e experiencia necesaria para o posto
Formación mínima
Formación aconsellable
Experiencia
Outros

Fonte: adaptado de De la Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado (2018) e Dolan et al., (2022)

A continuación, detállanse os diferentes métodos e procedementos máis habituais para obter a información necesaria:

Entrevistas

Consiste en realizar unha serie de preguntas ao titular do posto de traballo, o que permite obter información directa sobre as tarefas, obrigas, estudos, expe-

riencia, responsabilidades do traballo. Dentro deste método, existen diferentes tipos como as individuais, as de grupos, as de supervisores, etc. Independentemente da entrevista que se escolla, é fundamental que o entrevistado coñeza a finalidade desta. En caso contrario, podería interpretarse como unha 'avaliación de eficiencia' e xerar resistencia no entrevistado, dificultando a descrición precisa do seu traballo ou dos subordinados. Entre as vantaxes desta fonte de información é a posibilidade de obter información de xeito sinxelo, detallado e a través dun trato persoal. Asemade, a súa flexibilidade permite o axuste cos obxectivos propostos e permite complementar a información con outras fontes. Finalmente, permite detectar comportamentos ou actividades que de outra maneira non serían visibles, así como aclaración ou puntualizacións en tempo real. Como inconveniente destaca o seu custo, o tempo requirido, a necesidade de formación e experiencia dos entrevistadores ou a posible distorsión da información que proporciona o entrevistado en caso de influír nas súas condicións laborais.

Cuestionarios

Son ferramentas que permiten a recollida de datos sobre os coñecementos, habilidades, obrigas e responsabilidades do posto de traballo. Existen diversos tipos de cuestionarios: (i) cuestionario estruturado onde o empregado debe escoller sobre unha escala ou marcar unha resposta. Este tipo de cuestionarios facilitan a tabulación e interpretación dos resultados pero, limitan a resposta dos enquisados; (ii) cuestionario aberto (sen estruturar) onde o empregado describe a realidade do seu posto. Isto dificulta a tabulación e interpretación dos datos; e (iii) cuestionarios mixtos onde se inclúen ítems abertos e cerrados, evitando así a problemática dos anteriores tipos de cuestionarios. O interese desta fonte de información é determinar correctamente o grao no que o cuestionario estará estruturado.

A vantaxe desta fonte de información é que permite analizar varios postos ao mesmo tempo e a un baixo coste. Ademais, a súa rapidez e eficiencia dado que se poden analizar facilmente os datos recollidos cun sistema informático. Como noutros métodos, o inconveniente é que as respostas son subxectivas; a preparación e comprobación do cuestionario leva tempo e si se cometen erros pode invalidar a recollida da información.

Observación

Consiste en observar o empregado no desenvolvemento do seu posto de traballo rexistrando as características esenciais. Esta fonte de información é mais útil para postos de traballo onde as actividades son observables e repetitivas que para traballos intelectuais. Asemade, é preciso deixar un espazo de tempo prudencial para que o titular do posto se acostume á presenza do analista e poida traballar de maneira habitual, minimizando así a influencia do analista sobre o comportamento ou a conduta do empregado. Entre as súas vantaxes encóntrase a obxectividade e credibilidade en caso de que o avaliador sexa externo e serve para complementar información xa recollida previamente. Pola contra, é lenta e custosa; e pode ser imprecisa, se a información non se contrasta adecuadamente.

Diarios ou bitácoras

O empregado rexistra a intervalos regulares (días, semanas...) as actividades ou tarefas que desempeña e o tempo que lles dedica. A natureza exhaustiva, sistemática e cronolóxica desta fonte de información axuda a compensar a esaxeración que se pode dar ao detallar as actividades. Entre as vantaxes destaca a obtención de información de postos especializados; o aforro de tempo cando é necesario recoller información de varios postos e pode salientar a retencia de algúns empregados a participar nas entrevistas. Como inconvenientes está a inexistencia de contacto directo entre as dúas partes e a imprecisión, se a información non se contrasta adecuadamente.

Grupo de expertos

Consiste en recoller información sobre a opinión dun grupo de especialistas como os empregados ou supervisores. Esta fonte de información permite obter detalles e introducir puntos de vista que, con outros métodos, non se terían considerado. Ademais, é útil cando a pretensión é o deseño dun novo posto, o redeseño substancial de postos ou a implantación de plans de prevención e de seguridade no posto. Pola contra, é un método lento e custoso.

A elección do método ou métodos está condicionada en gran medida pola complexidade do traballo a analizar ou o coste no se que incorre na súa implementación (Táboa 2).

Táboa 2. Características das fontes de información

Fonte información	Estandarización	Influencia analista	Custo	Tempo	Tipos postos
<i>Entrevistas</i>	Media	Elevada	Alta	Elevado	Complexos
<i>Observación</i>	Baixa	Elevada	Alta	Elevado	Simples
<i>Diarios/Bitácoras</i>	Baixa	-	Baixa	Elevado	Todos
<i>Cuestionarios</i>	Alta	-	Baixa	Baixo	Todos
<i>Grupo expertos</i>	Baixa	Media	Alta	Elevado	Novos ou redeseño

Fonte: Adaptado de De la Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado (2018)

Unha vez recollida a información necesaria, é fundamental analizala para alcanzar os obxectivos previamente fixados na Etapa I. A continuación, detállanse as diversas técnicas que permiten desenvolver a análise da información (De la Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado, 2018; Dolan et al., 2022):

Análise do inventario de tarefas

É unha técnica que permite definir os coñecementos, habilidades e aptitudes (CHA) requiridas para desempeñar o traballo correctamente. Para iso, elabórase un cuestionario en que se establece unha clasificación sobre criterios previamente fixa-

dos (p.e., importancia e tempo necesario para realizar as tarefas). Esta técnica consta de tres etapas: (i) entrevista - desenvolver un listado de tarefas que forman parte do posto de traballo con obxectivo de crear descrições específicas de cada tarefa en particular e, a continuación, utilízanse para o inventario de tarefas; (ii) enquisas – documento onde se valora cada tarefa en función da súa importancia, frecuencia e tempo necesarios para realizalos, inclúese a definición da tarefa e unha escala de clasificación; e (iii) matriz CHA – graduar en que medida é importante a variedade de CHA para realizar cada tarefa con éxito. Entre as vantaxes desta técnica encóntrase que é un método sistemático para analizar as tarefas nunha determinada situación; utiliza cuestionarios personalizados en vez de cuestionarios xenéricos; axuda a crear descrições de postos e formularios de avaliación do rendemento, así como probas de selección adecuadas (De la Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado, 2018; Gómez-Mejía et al., 2016).

Técnica de incidentes críticos

É unha técnica que consiste en proporcionar información detallada acerca do comportamento nun posto de traballo, describindo a súas consecuencias. Consta das seguintes fases: (i) creación de dimensión para identificar as características básicas do rendemento, (ii) para cada dimensión propóñense posibles maneiras de comportarse antes ditos incidentes; e (iii) asignación de valores de eficacia ao incidente para asegurar que recibe a mesma consideración polo resto de empregados. En consecuencia, a técnica de incidentes críticos ten utilidade para a avaliación de rendemento, detectar necesidades de formación e avaliar comportamentos nas probas de selección (De la Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado, 2018; Gómez-Mejía et al., 2016).

Cuestionario de análise de postos

É unha técnica que consiste en clasificar os elementos de traballo en función dunha escala prefixada. Este cuestionario está formado por 194 elementos e valóranse cada un deles nunha escala de cinco puntos para medir o grao en que cada elemento está relacionado coa realización dunha determinada tarefa. A súa vez, permite identificar patróns comúns e todos os postos de traballo pódense describir en función da súa importancia. Os aspectos que se inclúen son: onde e como se obtén a información para facer o traballo, os procesos mentais necesarios, como se executa, cales son as relacións con outras persoas, en que contexto físico e social se leva a cabo e outros aspectos do posto de traballo.

Análise funcional do posto de traballo

É unha técnica que consiste en xerar definicións sobre o traballo e puntúase en función duns criterios como a importancia ou frecuencia. Esta técnica baséase na información obtida por cuestionarios e entrevistas, polo que, recompila información complementaria sobre as actividades desempeñadas, datos, métodos, procedementos, técnicas, equipos que se utilizan ou os materiais, proxectos ou servizos obtidos. O propósito desta técnica é mellorar o axuste do empregado ao posto de traballo.

Play Hay

É unha técnica que consiste en procesar información sobre os obxectivos, dimensións, natureza, alcance e responsabilidade do posto de traballo. Así, esta técnica é usada no ámbito directivo e está vinculada fundamentalmente ao sistema de avaliación e retribución.

Etapa IV: Descrición e especificación do posto de traballo

Nesta etapa recóllese toda a información previamente analizada a través dos métodos escollidos na etapa III. Deste xeito, elabóranse documentos como a descrición e especificación do posto que recompilen toda a información acadada polo estudo de cada posto.

3. A descrición e especificación do posto de traballo

3.1. A descrición do posto de traballo

A descrición do posto de traballo é un documento que recolle toda a información sobre as tarefas, obrigas, responsabilidades e condicións laborais de cada posto. Non existe un formato estándar pero si debese incluír a seguinte información:

- *Identificación do posto*: recóllese toda a información básica sobre o posto na organización: área, departamento, denominación do posto, supervisor, etc., así como a información relacionada co proceso de análise (autor, data..).
- *Resumo do posto de traballo*: recolle información sobre que é o posto, como se desempeña, por que e para que. Pódese incluír tamén a misión do posto, resultados esperados e as actividades o funcións desenvolvidas. Por tanto, debe detallar todas as funcións e actividades que son propias do posto, onde se poida diferenciar entre as que son habituais ou ocasionais.
- *Obrigas e responsabilidades do posto*: recolle información sobre que hai que facer no traballo, como se fai e por que se fai. É dicir, detalla as tarefas básicas nas que se descompón a misión e de cuxa realización é responsable o titular do posto.
- *Condicións de traballo*: recolle información sobre as circunstancias e condicións nas que se realiza o traballo.

3.2. A especificación do posto de traballo

A especificación ou perfil do posto recolle toda a información acerca das características das persoas que desempeñan o conxunto de tarefas tales como a formación, a experiencia, a capacitación, as habilidades persoais e requiridas... De acordo con De la Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado, (2018) e Dolan et al., (2022), a información que debe conter este informe é: (i) listaxe de características que debe posuír un empregado para realizar o seu traballo con éxito; (ii) a cualificación mínima; e (iii) as capacidades e coñecementos necesarios.

4. Redeseño de postos de traballo

O deseño de postos caracterízase por ser dinámico, polo que é imprescindible revisalos periodicamente co obxectivo de adaptalos, na medida do posible, aos requirimentos da organización. Existen diversas técnicas que se poden utilizar para o redeseño de postos (Táboa 3) (De la Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado, 2018).

Táboa 3. Técnicas de redeseño de postos de traballo

Baixo nivel de especialización	Simplificación do traballo	
Alto nivel de especialización	Rotación de postos	
	Ampliación de postos	
	Enriquecemento de postos	
Flexibilidade	Deseño de traballo baseado en equipos	
	Traballadores eventuais	Traballadores temporais
		Traballadores a tempo parcial
		Subcontratación
		Traballadores autónomos
Estudantes en prácticas		
Reenxeñaría	Horario flexible	Horas de traballo flexibles
		Semana laboral comprimida
		Teletraballo

Fonte: De la Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado (2018)

Técnicas para postos con baixo nivel de especialización

A *simplificación do traballo* está orientado a dividir as tarefas simples e repetitivas para conseguir unha maior eficiencia no desempeño do posto. Deste xeito, as tarefas que antes realizaba un posto de traballo repártense entre varios. Entre os obxectivos a alcanzar, encóntranse os seguintes: reducir o esforzo requirido; mellora do funcionamento organizativo, mellora a secuencia do traballo e do aproveitamento do cadro de persoal; facilita a supervisión e permite ter unha perspectiva máis clara sobre os obxectivos das tarefas. Pola contra, o exceso de simplificación do traballo (especialización) pode levar a un traballo máis rutineiro e monótono, menor motivación do empregado e un aumento da rotación e da insatisfacción laboral.

Técnicas para postos con alto nivel de especialización

O propósito destas técnicas é conseguir que o posto de traballo sexa máis interesante e satisfactorio para os empregados. En consecuencia, son técnicas centradas na mellora da motivación. Entre as diversas técnicas, destacan:

A *rotación de postos* consiste no cambio de un posto a outro, axudando a aliviar a monotónia. Deste xeito, mentres que os empregados se alternan en distintas tarefas sen romper o ritmo de traballo habitual, facilítaselle que adquiran máis competencias ao estar presentes noutros postos de traballo o que mellora a súa imaxe,

proporciona crecemento persoal e, en definitiva, considérase máis valioso para a organización.

A *ampliación de postos* consiste en incrementar o número de tarefas ou funcións correspondentes a un posto de traballo, o que lles proporciona unha maior variedade nas tarefas, reducindo a rutina e a monotonía. Cabe destacar que esta técnica só se trata unha ampliación en sentido horizontal, dado que non adquiren responsabilidades, o que non supón unha variación na xerarquía.

O *enriquecemento de postos* consiste en engadir novas tarefas ao posto de traballo, aumentando os niveis de responsabilidade, autonomía e control. Isto significa unha ampliación en sentido vertical, por canto o empregado asume máis responsabilidades e control sobre o traballo. Esta técnica ofrece ao empregado máis oportunidades, responsabilidades, logros e recoñecementos o que lle permite planificar e ter maior autonomía sobre o seu propio posto de traballo. Así, o titular do posto de traballo ten maior liberdade para tomar decisión na súa contorna de traballo.

O *deseño de traballo baseado en equipos* consiste en proporcionar unha tarefa completa e significativa a un equipo. Estes equipos caracterízanse por estar formados por persoas que desempeñan diferentes tarefas dentro dunha mesma gama de responsabilidades (incluíndo a de control). Esta técnica está centrada en deseñar tarefas para que as desempeñen un conxunto de persoas e non, como as mencionadas anteriormente, sobre os postos. En consecuencia, foméntanse as interaccións e xérase a identificación da tarefa cos empregados.

Técnicas vencelladas ao incremento da flexibilidade

Unha das demandas máis relevantes do contorno actual é a necesidade das organización de adaptarse rapidamente e de xeito adecuado aos cambios da contorna (ver unidade didáctica 2). Ante esta necesidade, as organizacións poden responder a través de dous mecanismos para flexibilizar os postos de traballo, como son os traballadores eventuais e os horarios de traballo máis flexibles (Gómez-Mejía et al., 2016).

Os *traballadores eventuais* son aqueles empregados contratados para resolver necesidades puntuais e non duradeiras do traballo ou para desempeñar tarefas que non constitúen as principais actividades da organización. Estes empregados contrátanse cando é imprescindible a súa relación laboral finaliza cando deixan de selo. Existen diferentes modalidades como os traballadores temporais, a tempo parcial, os traballadores autónomos, en subcontratación ou estudantes en prácticas.

Os *horarios de traballo flexibles* pretenden modificar o horario de xeito que o empregado posúa maior autonomía con respecto a entrada e saída da organización. Existen diferentes modalidades como as horas de traballo flexibles, a semana laboral comprimida e o teletraballo.

Reenxeñaría

Esta técnica consiste no redeseño radical dos procesos da empresa co fin de alcanzar melloras transcendentais en relación ao desempeño como o custo, a calidade, o servizo ou a rapidez. A organización pretende conseguir unha maior competitividade a través de modificación radical do traballo. Isto afecta especialmente

á descrición de postos, dado que estes cambian de xeito continuo e os límites do postos vanse diluíndo conforme os membros do equipo se van responsabilizando en cada fase do proceso.

5. A planificación dos recursos humanos

A planificación da xestión das persoas e a análise de postos son dous procesos básicos claves para o desenvolvemento eficaz da xestión das persoas e, en última instancia, da organización. Neste sentido, Dolan et al., (2022) define a planificación dos recursos humanos como a elaboración e implantación de plans e programas que aseguren que o número e tipo de empregados é o apropiado en cada momento. Pola súa parte, Gómez-Mejía et al., (2016) suxire que é un proceso no que se formulan estratexias baseadas nos recursos humanos e no establecemento de programas ou tácticas para a súa aplicación. De la Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado (2018) propón que é un «proceso de elaboración e implantación de plans e programas pola que unha empresa asegura o número suficiente de persoal, coa cualificación necesaria, nos postos adecuados e no tempo oportuno para facer as cousas máis útiles economicamente» (p. 50).

A importancia da planificación dos recursos está determinada pola consideración das persoas como un recurso estratéxico, así como pola incorporación á xestión de persoas de especialistas procedentes doutras áreas afíns. Debido ao peso, relevancia e participación da xestión das persoas dentro da xestión da organización, incluíronse elementos, técnicas e procedementos que apoian a idea da planificación dos recursos humanos como unha vía para alcanzar os obxectivos organizativos en termos económicos, de resultados, de produtos, de tecnoloxías e de necesidades de recursos. Deste xeito, a planificación de recursos humanos (PRH) está estreitamente vencellada á estratexia empresarial. En concreto, a planificación de persoas axuda a desenvolver estruturas organizativas viables e a determinar o número e tipo de empregados que sexan necesarios para alcanzar as metas e os obxectivos estratéxicos da organización. Para iso, debe aliñar as estratexias e programas (tácticas) de recursos humanos coas oportunidades da contorna, coas estratexias establecidas e as vantaxes competitivas (Gómez-Mejía et al., 2016; De la Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado, 2018). Por tanto, a planificación estratéxica de recursos humanos presenta as seguintes vantaxes: (i) fomenta comportamentos proactivos; (ii) fomenta o desenvolvemento de obxectivos estratéxicos baseados no talento; (iii) fomenta o pensamento crítico e o desenvolvemento de novas iniciativas; (iv) fomenta a participación de todos os membros da organización e vincula as persoas coa cultura e valores organizativos; e (v) axuda a identificar oportunidades e debilidades dos recursos humanos (De la Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado, 2018).

5.1. O proceso de planificación de recursos humanos

A planificación de recursos humanos (PRH) é un proceso sistemático onde se empregan diversos métodos e técnicas. Así, o obxectivo deste proceso é que o cadro

de persoal estea o máis axustado posible cuantitativa e cualitativamente co obxectivo de conseguir as metas propostas pola organización. Por tanto, a PRH está vinculada directamente cos demais procesos da xestión de recursos humanos como a selección de persoal, a formación, a avaliación de desempeño ou incluso a desafección dos cadros de persoal. Ao considerarse como un proceso, a PRH inclúe catro etapas que se detallan a continuación (Figura 3):

Figura 3. Proceso de planificación de recursos humanos



Fonte: De la Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado (2018)

Etapas I: Inicio proceso de planificación

Nesta etapa establécense os obxectivos específicos que se perseguen na xestión dos recursos humanos para poder iniciar a planificación, propoñendo cal é a situación laboral desexable para a organización. Cabe destacar que debe existir coherencia entre os obxectivos xerais da organización e os obxectivos a alcanzar pola xestión de recursos humanos. Deste xeito, xa se inicia a vinculación entre a planificación de recursos humanos e a planificación estratéxica da empresa.

Etapas II: Análise da situación laboral actual da organización

Nesta etapa determínase o número e tipo de empregados que serán necesarios na organización a través de métodos de estimación da demanda de recursos humanos (análise da demanda ou das necesidades) e o estudo da dispoñibilidade actual de RRHH (análise da oferta).

A) *Demanda de recursos humanos*

Analízase a demanda dos recursos humanos tanto a nivel cuantitativo como cualitativo. Isto é, cómpre estimar cantos e que tipos de empregados son necesarios na organización. Dita demanda está condicionada por diversos factores como os organizativos (plans estratéxicos, presupostos, ventas e produción, novas actividades ou cambios organizativos); os externos (económicos, sociais, tecnolóxicos, competitivos, mercado de traballo...); e laborais (xubilacións, renuncias, finalización de contratos, falecementos, permisos non remunerados...). A incerteza de moitos destes factores dificulta o proceso.

A estimación da demanda de recursos humanos pode realizarse a través de distintos métodos ou técnicas de previsión, clasificadas en:

Previsións subxectivas ou cualitativas: baséanse nas opinións de expertos. Estas técnicas son útiles en actividades onde non existe a maneira de comparar con outras actividades anteriores debido a súa inexistencia. Entre as vantaxes destácanse que, non están condicionadas por relacións pasadas, permiten incluír calquera factor ou condición que o experto considere necesarios para estimar as necesidades, polo que, son interesantes para contornas volátiles. Porén, estas técnicas son subxectivas debido á participación de persoas na estimación da demanda.

- *Técnica de grupo nominal:* Consiste en que un pequeno grupo de expertos se reúnen de xeito presencial. De acordo cos procedementos establecidos (debates en grupo, cálculos individuais...), o grupo alcanza un acordo sobre a estimación da demanda. Vantaxes: non está vinculado ao pasado; permite centrarse no que se espera ou desexa; pode involucrar a responsabilidades esenciais ou claves do proceso; os debates en grupo favorecen o intercambio de ideas e o consenso dos resultados. Inconvenientes: Subxectivo; pode pasar que os datos obtidos obxectivamente non sexan usados de xeito eficaz; a presión do grupo pode desencadear a desviación nas estimacións dada a menor precisión dos cálculos.
- *Técnica Delphi:* Consiste en que un grupo de expertos intercambian información en varias rondas (habitualmente en verse). A información de cada un dos expertos é utilizada polo resto para precisar aínda máis a súa propia estimación da demanda. Vantaxes: Non está vinculado ao pasado; permite centrarse no que se espera ou desexa; pode involucrar a responsabilidades esenciais ou claves do proceso. Inconvenientes: Subxectivo; pode pasar que os datos obtidos obxectivamente non sexan usados de xeito eficaz.

Previsións obxectivas ou cuantitativas: baséanse en datos pasados ou en relación previas. Entre as vantaxes destes métodos son a facilidade de aplicación e os cálculos iniciais posúen gran valor. Pola contra, estas técnicas asumen que a situación na que se realizan os cálculos é estable no tempo e considera que todos os empregados actuais da organización son necesarios.

- *Análise de tendencias:* Consiste en realizar un estudo sobre as necesidades de emprego da empresa nun período de tempo. Baséase na extrapo-

lación. Vantaxes: Fácil de calcular e explicar. Inconvenientes: as estimación son pouco precisas e válidas no curto prazo; depende dos datos anteriores; asume que a situación da organización vai perdurar; asimila empregados como necesarios. Vantaxes: facilidade no seu cálculo e explicación. Inconvenientes: reflicte o pasado.

- *Análise de razón*: consiste en realizar estimación baseándose na relación histórica entre variables (por exemplo: volume de vendas/nº empregados necesarios).
- *Análise de regresión*: consiste nunha fórmula matemática na que se relaciona os empregados necesarios con diferentes variables. Vantaxes: facilidade na súa explicación; permite usar todos os datos dispoñibles. Inconvenientes: complexidade; require mostras amplas.
- *Medias móviles*: consiste en realizar a media da demanda de empregados en períodos recentes proxectados cara ao futuro. Vantaxes: Simplicidade; facilidade na disposición dos datos. Inconvenientes: baséase en datos históricos; pode non ter en conta os patróns cíclicos ou estacionais.
- *Diagrama de dispersión*: **é unha representación gráfica** dunha relación entre dúas variables (actividade empresarial – nº de empregados). Se os criterios de medición están relacionados, o grafo tende a seguir unha liña recta que permite estimar as necesidades de persoal no futuro.

B) Oferta de recursos humanos

É imprescindible, ademais de estimar as necesidades de persoal, coñecer os empregados cos que conta a organización. Así, para a determinación da oferta/dispoñibilidade de recursos humanos, **é necesario** saber cal é a situación do mercado de traballo (interno - externo) dentro da organización.

A dispoñibilidade interna de traballo está formada polos empregados actuais da organización. Existen diferentes **técnicas** que poden proporcionar información sobre o rexistro de empregados da empresa, aínda que debe completarse esta información co potencial dos empregados para estimar as vacantes que poderían ser ocupadas polos empregados actuais da organización. Neste sentido, a *auditoría de recursos humanos* proporciona información de interese sobre as habilidades e coñecementos de cada empregado e o seu potencial. A análise da oferta interna pódese iniciar coa información que proporcionan os organigramas (representación gráfica dos postos de traballo e as persoas que cobren cada posto). Tamén pode completarse a información co *inventario de habilidades* cuxo propósito é recoller a información básica dos empregados da organización respecto as capacidades, habilidades e aptitudes para avaliar de xeito preciso cas capacidades dispoñibles. Esta información, por tanto, axuda a xestionar os ascensos, os traslados, a formación etc. Ademais, existen as *listas de substitución* cuxo propósito é rexistrar o número de empregados dispostos a moverse a un novo posto (ascenso ou transferencia), así como a información relevante como ao seu posto actual, ao seu nivel de disposición, capacidades... etc. Outra técnica que permite analizar o patrón xeral de entradas e saídas do posto de

traballo, os mapas da carreira profesional son as matrices de transición. Finalmente, están outras **técnicas relevantes** como a planificación da sucesión cuxo propósito é obter a información necesaria a través dun proceso para tomar decisións sobre as promocións internas.

A dispoñibilidade externa de traballo fundaméntase na busca de persoas adecuadas para o posto fóra do mercado interno da organización. Isto é debido a que, en moitas ocasións, non sempre é posible cubrir un posto cos persoas de dentro polo que é necesario recorrer á contorna de mesma. Nesta análise non só depende dun aspecto, senón que depende de factores como a economía, a demografía, a formación, a tecnoloxía...

Etapa III: Análise do desaxuste entre a oferta e a demanda de persoal

Unha vez estimada as necesidades e a dispoñibilidade de persoal é necesario efectuar os axustes pertinentes. A partir desta comparación, pódense dar estas tres situacións:

- Demanda > oferta (situación deficitaria): as necesidades dos recursos humanos **é superior ao persoal do que se dispón**. Noutras palabras, para alcanzar os obxectivos organizativos, é necesario incrementar o número de empregados ou contar cunhas habilidades e capacidades que non están á disposición.
- Demanda > oferta (situación excedentaria): as necesidades dos recursos humanos é inferior ao persoal do que se dispón, ben en número de persoas ou de capacitación.
- Demanda = oferta: as necesidades e a dispoñibilidade de persoal coinciden. Aínda que este número coincida, a planificación debe realizarse de igual xeito, dado que a organización segue a experimentar movementos internos como as xubilacións, renuncias, despidos, falecementos... etc.

Para cada un dos escenarios, a organización deberá proporcionar medidas que se incluírán nos plans de recursos humanos. Algunhas das posibles medidas a acadar pola organización recóllense na táboa 4.

Etapa IV: Elaboración de planes de RRHH

Unha vez realizada a análise das necesidades e dispoñibilidades de recursos humanos e a proposta de alternativas para resolver os desequilibrios, elaborásense os plans de recursos humanos. Este documento inclúe os prognósticos sobre que se desexa facer, como, cando, quen será o encargado e con que recursos se vai contar para a súa posta en marcha. Ademais, é unha guía que proporcionar as liñas de actuación para outras actividades da xestión de recursos humanos como o recrutamento, a selección, a planificación de carreiras profesionais etc.

Táboa 4. Medidas a aplicar na planificación de recursos humanos

Situación en déficit	Situación en excedente	Situación coincidente
Recrutamento externo	Despidimentos	Substitución dos empregados que saen con persoal de dentro ou fóra
Movementos internos	<i>Management buy out</i>	Traslados e reaxustes
Realización horas extra	Externalización de actividades ou Spin Off	
Subcontratación	Cesión de equipos	
Incrementos da xornada habitual	Recolocación interna ou inplacement	
Recorrer ás empresas de traballo temporal	Diminución da xornada	
	Bolsa de horas	
	Diminución natural do cadro de persoal	
	Conxelación ou redución salarial	
	Compartir postos de traballo	
	Xubilacións anticipadas	
	Non renovación dos contratos de duración determinada	
	Suspensión da relación laboral	
	Suspensión ou redución de horas extra	

Fonte: Elaboración propia a partir de De la Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado, 2018

ACTIVIDADES PROPOSTAS

O desenvolvemento da unidade didáctica 3 realizarase en catro sesións interactivas de 1.5 horas cada unha, aínda que o seu contido será a base para as seguintes unidades didácticas da materia. A dinámica das sesións, descríbese a continuación:

- Na primeira sesión está previsto que o alumnado realice unha análise de posto sobre unha profesión proposta previamente polo profesorado. O alumnado terá de 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.
- Na terceira sesión, o alumnado valorará un caso proposto sobre a planificación de recursos humanos. O alumnado contará coa axuda do profesorado, así como da guía dos conceptos e coñecementos explicados na sesión expositiva.
- Na cuarta 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.

AVALIZACIÓN 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: 60 % da avaliación. Os contidos teóricos desta unidade didáctica así como da materia no seu conxunto serán avaliados nunha proba final.
- Avaliación continua: 40 % da avaliación. A avaliación continua constará de dúas partes: a realización e participación nas tarefas propostas polo profesorado e, a realización de informes que versará sobre o contido da materia. O alumnado contará cunha rúbrica onde se describen os estándares de calidade das tarefas a realizar xunto co peso da competencia a avaliar. A través desta ferramenta, tanto o profesorado como o alumnado teñen unha orientación sobre a avaliación das competencias a 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. (2022): La gestión de personas y del talento. La gestión de los recursos humanos en el siglo XXI. 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

unidadesdidácticas
UNIVERSIDADE DE SANTIAGO DE COMPOSTELA