

MATERIA
Dirección e Xestión de Recursos Humanos

unidade
didáctica
4

TITULACIÓN
Grao en Relacións Laborais e Recursos Humanos

Procesos de afectación

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

<https://www.usc.gal/publicacions>

ISBN

978-84-19679-83-3

DOI

<https://dx.doi.org/10.15304/9788419679833>

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. Introducción
2. O recrutamento
 - 2.1. Fontes e métodos de recrutamento
 - 2.2. Novas tendencias de recrutamento
3. Proceso de selección
 - 3.1. Ferramentas e instrumentos de selección
4. Orientación e socialización

ACTIVIDADES PROPOSTAS

AVALIACIÓN DA UNIDADE DIDÁCTICA

BIBLIOGRAFÍA

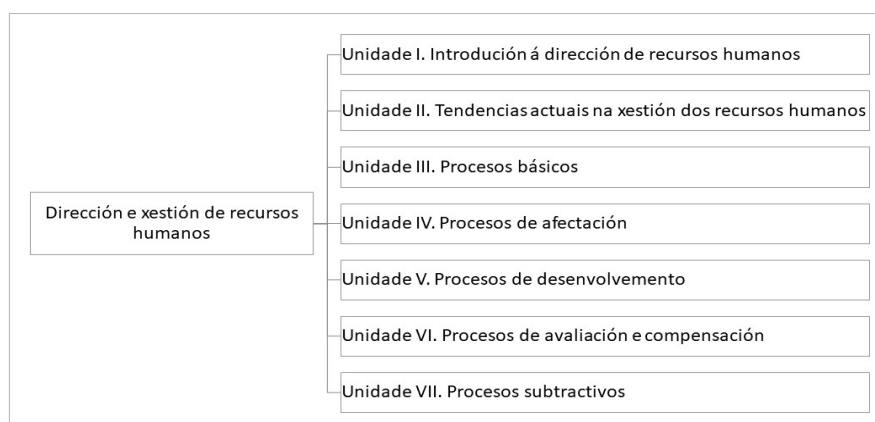
PRESENTACIÓN

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 organizacións son esenciais. 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 tanto das empresas coma das organizacións.

A materia de Dirección e Xestión de Recursos Humanos pertence ao segundo curso (primeiro cuadrimestre) 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, proporcionándolles a súa vez coñecementos, habilidades e técnicas vencelladas a 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 é 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 afondan 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, 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 de 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 da 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 cuarta unidade didáctica introduce o alumnado nos procesos de afectación. Neste sentido, afóndase no recrutamento, selección e socialización 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 de afectación na xestión de recursos humanos.
- **Competencia específica 2:** Dominar as actividades propias do proceso de afectación da 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, 3 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 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 alumando.

A aula virtual empregárase como medio onde o alumando poderá atopar os diferentes contidos da materia, tanto teóricos como prácticos e a entrega de tarefas. A través desta plataforma, o alumando 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 de afectación e como inflúen no resto de procesos da xestión dos recursos humanos. En particular, afóndase no recrutamento, selección e socialización/orientación dos recursos humanos.

1. Introducción

A organización está formada por un conxunto de persoas que, de maneira coordinada, traballan para acadar os obxectivos formulados. O éxito en alcanzalos vai depender en gran medida no xeito en que os membros da organización desempeñan o seu traballo e como interactúan entre si. En consecuencia, reunir o mellor equipo posible e, á súa vez, decidir sobre as persoas que van formar parte é fundamental dentro da organización.

A procura e selección de candidatos adecuados para cubrir o posto de traballo, a elaboración de diferentes probas para determinar o/s máis idóneo/s e, finalmente, a súa contratación e incorporación á organización é un proceso que representa un gran desafío para o departamento de recursos humanos. Este proceso, denominado proceso de afectación, permite á organización localizar, examinar, escoller e incorporar as persoas necesarias e precisas para os seus postos de traballo.

O proceso de afectación está estreitamente relacionado con outros procesos da xestión dos recursos humanos como a análise e planificación dos recursos humanos, a formación, a planificación e xestión da carreira profesional, a avaliación do rendemento e o sistema retributivo.

2. O recrutamento

A incorporación das persoas á organización iníciase cando se detectan necesidades de falta de persoal. Comeza así o proceso de afectación. Este proceso estrutúrase

en tres fases: recrutamento, selección e socialización. Neste proceso, ademais de tomar decisións que afectan ao persoal e aos resultados da empresa, tamén intervén a atracción e captación do talento (De la Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado, 2018; Gómez-Mejía et al., 2016).

O recrutamento constitúe a primeira fase da afectación do cadro de persoal e pode definirse como o «conxunto de actividades orientadas a atraer un número suficiente de candidatos/as cualificados/as para ocupar un posto de traballo. Estes candidatos deben ter a cualificación suficiente para o posto, sen que sexa excesiva ou innecesaria nin, por suposto, deficiente» (De la Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado, 2018; p. 73). Neste sentido, Chiavenato et al., (2011) indica que o recrutamento é un conxunto de procedementos que tende a atraer candidatos cualificados e capaces para ocupar os postos de traballo da organización.

Esta etapa determina e condiciona en gran medida a seguinte etapa do proceso de afectación, a selección, tanto de xeito cuantitativo como cualitativo. É dicir, o recrutamento fixa a cantidade e calidade dos candidatos que formarán parte do proceso de selección de candidatos posterior (De la Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado, 2018; Dolan et al., 2022). Á súa vez, o recrutamento iníciase coa procura dos candidatos e finaliza coa recepción de solicitude de emprego, polo que se poden diferenciar dúas etapas dentro deste proceso:

- Fase de investigación: detéctase a necesidade de efectuar o recrutamento de persoal e realízase un estudo para localizar onde se poden acadar os candidatos adecuados.
- Fase de execución: determínase a duración do proceso (inicio e fin da localización de perfiles) e os medios de difusión da oferta de contratación.

O obxectivo principal do recrutamento é a atracción de candidatos potencialmente cualificados para desenvolver o posto de traballo. De xeito máis concreto, o recrutamento pretende (De la Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado, 2018; Dolan et al., 2022):

- Determinar as necesidades actuais e futuras de recrutamento a partir da información obtida a través do análise do posto de traballo e a planificación dos recursos humanos.
- Atraer un número suficiente de candidatos para o posto vacante co mínimo custo.
- Aumentar a taxa de éxitos no proceso de selección.
- Reducir as probabilidades de abandono dos candidatos seleccionados.
- Respectar a normativa xurídica existente.
- Aumentar a eficiencia individual e da organización.
- Avaliar a eficacia das técnicas e fontes utilizadas no proceso de recrutamento.

Así mesmo, o recrutamento é un sistema de información que permite á organización divulgar e ofrecer ao mercado laboral oportunidades de emprego de acordo coas súas necesidades.

2.1. Fontes e métodos de recrutamento

Unha vez detectada a necesidade de incorporar persoas como membros da organización, é preciso procurar aos candidatos. Neste sentido, a organización debe decidir onde quere encontrar o/s candidato/s: dentro da propia organización ou entre as persoas alleas a ela. De acordo con esta decisión, a empresa pode recorrer a tres tipos de fontes de recrutamento: a) recrutamento interno –persoas que traballan na propia empresa–, b) recrutamento externo –persoas alleas á empresa– e c) recrutamento mixto –uso combinado do recrutamento externo e interno (secuencial ou á vez)–. Esta decisión depende en gran medida das características do posto que se quere cubrir, o custo que se desexa asumir no proceso, o tempo dispoñible para a incorporación do candidato, a dispoñibilidade das habilidades e competencias requiridas na organización e a estratexia da empresa.

Recrutamento interno

O recrutamento interno é un proceso que a empresa desenvolve entre os seus propios empregados onde busca os candidatos para cubrir o posto. Deste xeito, a empresa intenta cubrir a vacante a través da recolocación dos empregados, os cales poden ser ascendidos (movemento vertical), trasladados (movemento horizontal) ou transferidos con ascenso (movemento diagonal).

Esta fonte de recrutamento require que tanto o departamento de RRHH como o resto de departamentos estean coordinados, exista a máxima integración e o uso de sistemas e bases de datos. A táboa 1 sintetiza as vantaxes e inconvenientes do recrutamento interno.

Táboa 1. Vantaxes e inconvenientes do recrutamento interno

Vantaxes	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> – Máis económico para a empresa, dado que evita gastos do proceso (anuncios, coste recepción empregados...). – Máis rápido, dado que evita as frecuentes demoras do recrutamento externo. – Maior índice de validez e seguridade, dado que o candidato xa é coñecido e este coñece a empresa. – Fonte de motivación para os empregados, dado que se senten máis seguros e comprometidos coa empresa. – É interesante para aquelas empresas onde o coñecemento interno da empresa é importante. 	<ul style="list-style-type: none"> – Require que os empregados teñan certo potencial de desenvolvemento. – Pode xerar conflito de intereses. – Ascensos non merecidos – Pode existir dificultades para encontrar candidatos idóneos. – Endogamia, dado que non permite incorporar novas ideas e perspectivas na empresa.

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

A empresa conta con diferentes métodos para a comunicación interna da oferta de postos vacantes e identificar os candidatos que están potencialmente cualificados.

Estes métodos abranguen desde os arquivos de persoas, as listas de ascensos, os plans de promoción ou os sistemas de información de RRHH da empresa ata a transmisión da información boca a boca, os anuncios nos taboleiros, circulares, intranet...

Fontes externas

O recrutamento externo é o proceso de cubrir a vacante con persoas alleas á organización. Deste xeito, a empresa toma a decisión de saír ao mercado laboral e atraer candidatos que estean dispoñibles ou ocupados noutras empresas. Co recrutamento interno non sempre se asegura que as empresas logren os suficientes candidatos cualificados ou as necesidades que desexan cubrir se poidan encontrar entre os membros da organización. Nesta situación, a organización pode optar polo recrutamento externo. Ademais, a empresa pode usar esta fonte de recrutamento se está buscando atraer empregados que posúan novas ideas ou distintas maneiras de ‘facer as cousas’ e, ao mesmo tempo, aproveitarse da formación previa do traballador (De la Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado 2018).

A táboa 2 sintetiza as vantaxes e inconvenientes do recrutamento externo.

Táboa 2. Vantaxes e inconvenientes do recrutamento externo

Vantaxes	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> — Atraxe persoas con novas ideas, puntos de vista e novas formas de abordar as situacións. — Renova e enriquece os RRHH da organización. — Aproveitar as inversións en formación e desenvolvemento realizadas por outras empresas ou os mesmos candidatos. 	<ul style="list-style-type: none"> — Maior duración que o recrutamento interno. — Ten máis custos e require de inversións e gastos inmediatos (anuncios, formularios...). — Menos seguro, dado que non se coñecen aos candidatos externos. — Pode xerar frustración entre os membros da organización ao non poder desenvolver as súas expectativas da carreira. — Pode afectar a política salarial da empresa (desequilibrios e agravios comparativos).

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

A empresa conta con diferentes métodos para a procura de candidatos externos que dependen da facilidade de uso, do seu custe, da calidade dos candidatos que proporcionan etc. En calquera caso, este método abrangue desde bases de datos, presentación espontánea, candidatos propostos polos propios empregados, anuncios, axencias privadas de colocación de emprego, empresas de traballo temporal, axencias públicas de emprego, institucións docentes, asociacións e colexios profesionais, recrutamento a través de internet, etc.

2.2. Novas tendencias de recrutamento

Os cambios producidos tanto na sociedade como no mercado laboral derivado da transformación dixital, a dixitalización e o uso de internet modificou as relacións entre o empregado e o empregador. Isto significa que as organizacións deben poñer cal e como debe ser o papel dos recursos humanos nun futuro. Deste xeito, as organizacións detectaron a necesidade de crear unha marca do bo empregador (*employer branding*). Á súa vez, tanto as empresas, profesionais como os departamentos de recursos humanos deben asumir o seu novo papel, adaptándose ás novas tecnoloxías e aos novos perfís, incorporando a dixitalización aos procesos, promovendo a atracción do talento e creando confianza e compromiso. Así, unha desas novas innovacións encóntrase no *e-recruitment* que fai referencia ao uso das novas tecnoloxías no proceso de recrutamento.

O recrutamento 3.0 é un proceso no que as empresas buscan e identifican os posibles candidatos para cubrir as súas necesidades internas de emprego por medio das diferentes ferramentas interactivas dispoñibles que son compatibles ou accesibles dende diferentes plataformas tecnolóxicas (De la Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado, 2018). Neste sentido, a relación entre a empresa e os candidatos establécese por medio das redes sociais (*LinkedIn, Twitter, Facebook*, etc) onde se difunden ofertas, búscanse candidatos e créase marca de empregador (*employer branding*). As redes sociais permiten localizar o talento, contactar con persoas non dispoñibles por outros medios, obter datos persoais/profesionais máis exhaustivos e confirmados, menor distancia entre o seleccionador e o candidato, filtrar os candidatos potenciais, diminuír os custos de recrutamento ou promocionar a marca de bo empregador. Pola contra, un mal uso das redes sociais pode crear unha mala reputación *online* da organización.

3. Proceso de selección

Unha vez que se dispón dun grupo idóneo de candidatos, a través do recrutamento, a seguinte fase do proceso de afectación é o proceso de selección. Segundo De la Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado (2018), o proceso de selección é un conxunto de técnicas que permiten identificar a persoa máis adecuada para desenvolver o posto de traballo e que, ademais, axude a mellorar a eficiencia da organización. Dolan et al., (2022), pola súa parte, considera que a selección «comprende tanto a recompilación da información sobre os candidatos ao posto como a determinación de a quen se deberá contratar» (p. 105). Gómez-Mejía et al., (2016) suxire que é un proceso onde se toma a decisión de contratar ou non aos candidatos a un posto. Para Chiavenato (2011), a selección busca os candidatos máis adecuados para cubrir as vacantes da organización.

O proceso de selección iníciase no momento en que unha/s persoa/s se propón/propoñen para un posto e finaliza cando se toma a decisión de contratar un dos solicitantes. Neste proceso, por un lado, a empresa analiza a información previa obtida a partir da descrición e análise de postos e que serven como criterio para seleccionar os candidatos. E, por outro, aplícanse as técnicas de selección máis apropiadas para

facilitar a localización dos candidatos máis adecuados para desenvolver o posto en particular.

Este proceso debe caracterizarse por ser eficiente e eficaz. Mentres que a eficiencia se refire á optimización dos recursos (realizar probas válidas e precisas, entrevistas ben feitas, procesos con axilidade e rapidez, custos operativos mínimos, involucrar a dirección...), a eficacia consiste en acadar os obxectivos fixados (boa selección de persoas). Porén, para conseguir a eficacia é necesario alcanzar tres obxectivos que debe cumprir o proceso de selección (De la Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado, 2018; Dolan et al., 2022):

- Contribuír aos obxectivos finais da organización.
- Garantir a rendibilidade do investimento realizado coa selección
- Satisfacer os intereses dos empregados e da organización.

Alcanzar estes fins de xeito eficaz require que a organización estableza interaccións cos outros procesos de xestión de recursos humanos como a análise de postos, a planificación de recursos humanos, o recrutamento, a orientación, a socialización, a formación, a avaliación e a retribución (Dolan et al., 2022).

A selección está constituída por tres etapas (Chiavenato, 2017; De la Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado, 2018; Dolan et al., 2022):

- Preselección: a organización decide cales dos candidatos recrutados van realizar as probas de selección. Para isto, compáranse a información proporcionada polos candidatos (CV, solicitude, formularios, bio-datos) co perfil deseado e descártanse aqueles que non se adapten os requirimentos esixidos.
- Probas de selección: os candidatos seleccionados previamente sométese a unha serie de probas e na que se obtén información que se analizará na seguinte fase. A organización pode realizar estas probas nunha fase (unha maneira sinxela pero imperfecta para a selección de persoal); unha selección secuencial en dúas fases (aplícanse técnicas de selección a continuación da primeira fase para completar información sobre o candidato) e selección secuenciais con tres ou máis fases (realízanse polo menos tres probas que permitan obter información necesaria para tomar unha decisión sobre o candidato).
- Decisión sobre a contratación: a organización comunica a decisión final (tanto de rexeitamento como de aceptación) aos candidatos da selección e realízase a contratación.

3.1. Ferramentas e instrumentos de selección

A selección adquire especial relevancia dentro da organización, dado que determina a calidade das persoas que traballan nela (De la Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado, 2018). Neste sentido, a contratación dunha persoa non adecuada para o posto pode supor para a organización perdas debido aos erros e aos desaxustes provocados ou xerar conflitos entre os propios membros da organización. Por tanto, é fundamental realizar un bo proceso de selección para asegurar que existe un bo axuste entre a persoa e o posto. Para iso, é necesario elixir as técnicas e probas de

selección idóneas, pois permiten a organización a tomar unha decisión sobre o grao de adecuación dos candidatos aos postos vacantes. Isto significa que os instrumentos empregados deben ser fiables e válidos.

- Fiabilidade refrease a consistencia da medida tanto entre os diferentes entrevistadores como ao longo do tempo.
- Validez é a exactitude con que o instrumento de medida avalía un atributo. É dicir, é o grao de correspondencia entre as probas e o rendemento real do posto.

Existe unha ampla variedade de instrumentos ou probas de selección dispoñibles para avaliar diferentes aspectos como as competencias, a personalidade, os valores... Os máis utilizados son (Dolan et al., 2022):

Impresos de solicitude e información biográfica

Estes instrumentos baséanse no suposto de que o rendemento (comportamento) pasado é un bo predictor do rendemento futuro. Toda esta información recollida nos impresos de solicitude ou *curriculum vitae* utilízase como unha aproximación inicial ao candidato para decidir se o candidato cumpre cos requirimentos mínimos. A información proporcionada está limitada polas restriccións legais.

Toda a información aportada no documento non sempre ten a mesma importancia, polo que, ás veces, a organización ponderan esta información. Deste xeito, a organización utiliza o denominado impreso de solicitude ponderado.

Ademais do impreso de solicitude, as organización poden solicitar que os candidatos cubran outro impreso sobre a información biográfica.

Toda a información obtida a través dos impresos de solicitude e/ou da biografía permite á organización predicir o éxito no posto

Comprobación de referencias

A comprobación de referencias consiste na verificación da información entregada polo candidato/a co obxectivo de corroborar que a información proporcionada é precisa e correcta. Así, o seu propósito non é de predicir o rendemento do desempeño necesariamente senón de corroborar que a información proporcionada é precisa e correcta. Aínda que é unha práctica estendida, este instrumento presenta certos problemas éticos e xurídicos como ofrecer un trato inxusto, discriminación ou a colisión co dereito a intimidade. Aínda así, se a organización verifica as referencias, é necesario asegurarse de que a información obtida sexa fiable e válida buscando outras fontes, pedir a comparación do/a candidato/a con outras persoas, contrastar para aclarar algún punto negativo, ser prudente, etc. Ademais, o xerente non debe facer preguntas que suxiran unha resposta, permitir ao garante que se centre unicamente nos aspectos positivos, permitir que os garantas sexan persoas relacionadas cos candidatos, etc.

A entrevista

A entrevista é un proceso de comunicación entre unha ou varias persoas cun fin determinado. Trátase do instrumento máis utilizado na selección de persoal pese

á súa baixa fiabilidade e validez. As razóns que xustifican o seu uso son: a) é de fácil uso e custo razoable; b) é válido para calquera posto, organización ou situación; c) é o mellor método para coñecer en persoa ao candidato/a; c) permite aos candidatos explicar os seus méritos e d) permite proporcionar información sobre a organización.

Un dos propósitos das entrevistas é recoller información sobre o/a candidato/a ou aclarar ou afondar sobre aspectos concretos. Outro dos propósitos é a avaliación do/a candidato/a ao tomar unha decisión/aceptación deste.

As entrevistas poden variar no seu formato ou técnica utilizada. Así, é esencial decidir e asegurarse sobre o tipo de entrevista que se debe empregar.

- Tipo de entrevista
 - o Entrevista de tensión son aquelas onde se empregan xeitos de actuar que xeran un alto grao de tensión no/a candidato/a.
 - o Entrevistas condutuais que se basean na análise do comportamento pasado dos/as candidatos/as.
- Número de entrevistados
 - o Individuais onde un suxeito é entrevistado por un/unha entrevistador/a ou varios.
 - o Grupais onde varios suxeitos son entrevistados por un/unha entrevistador/a.
- Número de entrevistadores
 - o Individuais: onde un suxeito é entrevistado por un/unha entrevistador/a.
 - o Panel: baséase na realización de preguntas por parte de varios/as entrevistadores/as de acordo á súa visión.
 - o Sucesivas: baséase na concorrencia de varios/as entrevistadores/as que se suceden no tempo. Cada un dos/as entrevistadores/as son responsables dunha área.
- Nivel de formalización
 - o Estructurada ou sistematizada: é unha entrevista planificada onde o/a entrevistador/a segue un guiión preestablecido. Esta batería de preguntas son precisas e específicas e feitas a todos os candidatos.
 - o Libre: é unha entrevista pouco sistemática ou sen estruturar onde o/a entrevistador/a pretende que o candidato/a adquira confianza.
 - o Mixta: é unha combinación de entrevista estruturada e non estruturada, na que o/a entrevistador/a formula unha mestura de preguntas predeterminadas e outras espontáneas.

A entrevista é unha ferramenta que axuda na toma de decisión sobre a selección do persoal da organización, de xeito que é conveniente atender as seguintes pautas para maximizar a súa utilidade (Chiavenato, 2011).

- Na fase preparatoria é importante ter en conta as preguntas a formular, as características do entrevistador e que o entrevistador coñeza o posto a perfección, así como o funcionamento da propia empresa.

- Na fase de desenvolvemento é importante estar pendente do ambiente e o lugar e desenvolvemento da entrevista.
- Na fase de conclusión o entrevistador debe deixar claro cando finaliza a entrevista e é recomendable que se realice unha avaliación do/a candidato/a unha vez que esta finalice.

Con independencia do formato da entrevista, da técnica utilizada ou o seguimento das pautas, existen varios erros que poden influir negativamente na entrevista. Os entrevistadores poden encontrarse con erros relacionados coa entrevista como procedemento para obter información e coa avaliación desta. Así mesmo, as características do/a entrevistador/a tamén poden conducir a erros e o seu coñecemento pode reducilos ou evitalos (Dolan et al., 2022):

- Efecto halo é destacar un trazo ou atributo relacionado co posto e que inflúe nas avaliacións de calidade no resto de candidaturas.
- Erro de tendencia central é a avaliación de xeito parecido todas as candidaturas o que dificulta determinar cales poden ser as máis válidas.
- Erro de exceso é a tendencia a avaliar con xenerosidade aos/ás candidatos/as o que supón unha desvantaxe ou perda de tempo na entrevista.
- Efecto contraste dáse cando, nas entrevistas secuencias, as características do/a candidato/a anterior pesa sobre o xuízo que o entrevistador/a se forma do/a candidato/a seguinte.
- Efecto espello dáse cando o/a entrevistador/a busca no/a candidato/a aquelas calidades ou comportamento moi apreciadas por el/ela.
- Efecto cabalo de batalla dáse cando o/a entrevistador/a unicamente se centra nun tema deixando de lado tratar outros aspectos.

Dada a baixa validez e fiabilidade da entrevista, así como os erros e problemas que pode carrexar a realización desta, é interesante considerar os métodos indicados a continuación para superalos (Dolan et al., 2022):

- Reunir soamente información que está relacionada co posto de traballo.
- Utilizar o comportamento pasado para predicir o comportamento futuro.
- Complementar e coordinar a entrevista inicial con máis entrevistas e outros procedementos de recollida de información.
- Participación de varios xerentes no proceso da entrevista e na decisión final.

Probas escritas

As probas escritas son un procedemento que permite reunir, transmitir e avaliar información sobre as candidaturas. Ao igual que as ferramentas de selección anteriores, a validez e a fiabilidade son de vital importancia. Neste sentido, as probas cumpren con estes requisitos cando predí, sen marxe de erro, que os empregados con bos resultados terán éxito no desempeño do seu posto de traballo e, pola contra, aqueles que puntúan baixo, con toda probabilidade, serán un fracaso. De calquera xeito, o seu uso debe ser como criterio complementario, utilizando cunha batería de preguntas ou combinalo con outras ferramentas de selección (datos biográficos, entrevistas...). Existen diferentes tipos de probas obxectivas:

- As probas de aptitude serven para medir o potencial de rendemento dos suxeitos e entre elas encóntranse as de intelixencia, psicomotores e de competencia persoal e interpersonal.
- As probas de logro ou de rendemento máximo serven para obter información sobre o rendemento dos/as candidatos/as.
- Probas de preferencia e personalidade serven para avaliar o potencial dos/as candidatos/as, determinando en que medida a súas características se adaptan ao posto de traballo.

Simulación de traballo

Esta ferramenta require que os/as candidatos/as realicen actividades físicas ou verbais baixo unha supervisión estruturada e condicións estándar. Nesta técnica pódense encontrar o exercicio da bandexa, os debates de grupo sen lider ou os xogos de mesa.

Centros de avaliación ou valoración (*assessment centers*)

É unha avaliación de comportamento baseada nun conxunto de tarefas ou exercicios simulados cuxo propósito é medir, de xeito sistemático, os comportamento observables de diferentes persoas. Empréganse diversos instrumentos para avaliar as habilidades dos/as candidatos/as nas catro áreas (organización, planificación, toma de decisións e liderado).

4. Orientación e socialización

A fase final do proceso de afectación é a orientación e socialización. Nesta etapa preténdese facilitar a incorporación das persoas ao seu posto de traballo e axudarlles a mellorar o seu desenvolvemento dentro da organización unha vez superadas as fases de recrutamento e selección (toma de decisión sobre o individuo que se vai contratar). A orientación é a introdución dos novos empregados na organización, nos cometidos do seu posto e presentarlo ao resto dos membros da organización (De la Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado, 2018). A socialización é ofrecer inormación sobre as normas e a cultura da organización o que facilita un funcionamento efectivo (Dolan et al., 2022). En calquera caso, a socialización/orientación é un proceso que trata de facilitar a incorporación do novo empregado ao novo posto de traballo e de transmitirle a cultura organizativa (De la Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado, 2018; Dolan et al., 2022). O obxectivo fundamental é minimizar o risco de que se xeren efectos negativos ante a incorporación dun novo membro, tanto para a organización como para o novo empregado. En particular, reducir os custos da posta en marcha do empregado, reducir o estrés e a ansiedade, reducir a rotación de persoal e aforrar tempo aos supervisores e compañeiros de traballo (De la Calle Durán e Ortiz de Urbina Criado, 2018). Por tanto, é importante a implantación dun plan de acollida e de socialización para os novos empregados.

Os programas de orientación e socialización deben caracterizarse por:

- Interiorización das normas da organización.

- Son subxectivos.
- É un proceso continuo.
- Son heteroxéneos.

Asemade, estes programas deben proporcionar a seguinte información:

- Información xeral da empresa.
- Posto de traballo.
- Servizos.
- Retribución.
- Beneficios sociais.
- Normas de seguridade no traballo.
- Normas contractuais e normativas.

ACTIVIDADES PROPOSTAS

O desenvolvemento da unidade didáctica 4 debe realizarse 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 alumando realice o seu propio CV e carta de presentación. O alumnado terá de guía os conceptos e coñecementos explicados na sesión expositiva, así como a axuda do profesorado.
- Na segunda sesión porase en común toda a información acadada polo alumando 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 e cuarta sesión, o alumnado realizará un caso proposto sobre o recrutamento e selección de recursos humanos. O alumnado contará coa axuda do profesorado, así como da guía dos conceptos e coñecementos explicados na sesión expositiva.

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 alumando estará formada pola suma de ambas as 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 versarán sobre o contido da materia. O alumnado contará cunha rúbrica onde se describen os estándares de calidade das tarefas que se van 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 que se vai 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.; RENU, 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