

MATERIA

Fundamentos de Xestión de Recursos Humanos

TITULACIÓN

Grao en Administración e Dirección de Empresas

unidade
didáctica
1

Introdución á xestión dos recursos humanos

Adolfo Carballo Penela

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, 2013

Deseño e maquetación

J. M. Gairí

Edita

Edicións USC

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

DOI

<https://dx.doi.org/10.15304/9788415876502>

MATERIA: Fundamentos de Xestión de Recursos Humanos

TITULACIÓN: Grao en Administración e Dirección de Empresas

PROGRAMA XERAL DO CURSO

Localización da presente unidade didáctica

Unidade I. Introdución á xestión dos recursos humanos

Os recursos humanos, a dirección de recursos humanos e o departamento de recursos humanos

Obxectivos e intervencións da xestión de recursos humanos

Unidade II. Os procesos básicos dos recursos humanos

A análise de postos

A planificación dos recursos humanos

Unidade III. Os procesos de afectación dos recursos humanos

Recrutamento e selección de persoal

A contratación de persoal

A socialización do persoal

Unidade IV. Os procesos de formación e desenvolvemento dos recursos humanos

Formación e desenvolvemento dos recursos humanos

O deseño de carreiras profesionais

Unidade V. Os procesos de avaliación e compensación dos recursos humanos

A avaliación do desempeño

O sistema de retribución na empresa

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

Os obxectivos

Os principios metodolóxicos

Os contidos básicos

1. Os recursos humanos, a dirección de recursos humanos e o departamento de recursos humanos
 - 1.1 Os recursos humanos
 - 1.2. A dirección de recursos humanos
 - 1.2.1. Dirección de recursos humanos tradicional
 - 1.2.2. Dirección de recursos humanos estratéxica
 - 1.2.2.1. *Os cambios na contorna empresarial*
 - 1.2.2.2. *Esixencias individuais*
 - 1.2.2.3. *Esixencias organizativas*
 - 1.2. O departamento de recursos humanos
2. Obxectivos e intervencións da xestión de recursos humanos
 - 2.1. Obxectivos da xestión dos recursos humanos
 - 2.2. Intervencións da xestión dos recursos humanos

Actividades propostas

Avaliación da unidade didáctica

Bibliografía

PRESENTACIÓN

A presenza de persoas é unha característica común a todas as organizacións. Independentemente da súa natureza, tamaño, localización ou funcións desenvolvidas, o logro dos obxectivos organizativos precisa, en maior ou menor medida, de persoas que planifiquen, organicen, dirixan, controlen e desenvolvan as diferentes actividades e recursos involucrados na xestión.

A xestión dos recursos humanos configúrase, por tanto, como unha actividade imprescindible no ámbito empresarial, cuxo desempeño afecta á eficiencia e eficacia de empresas e organizacións.

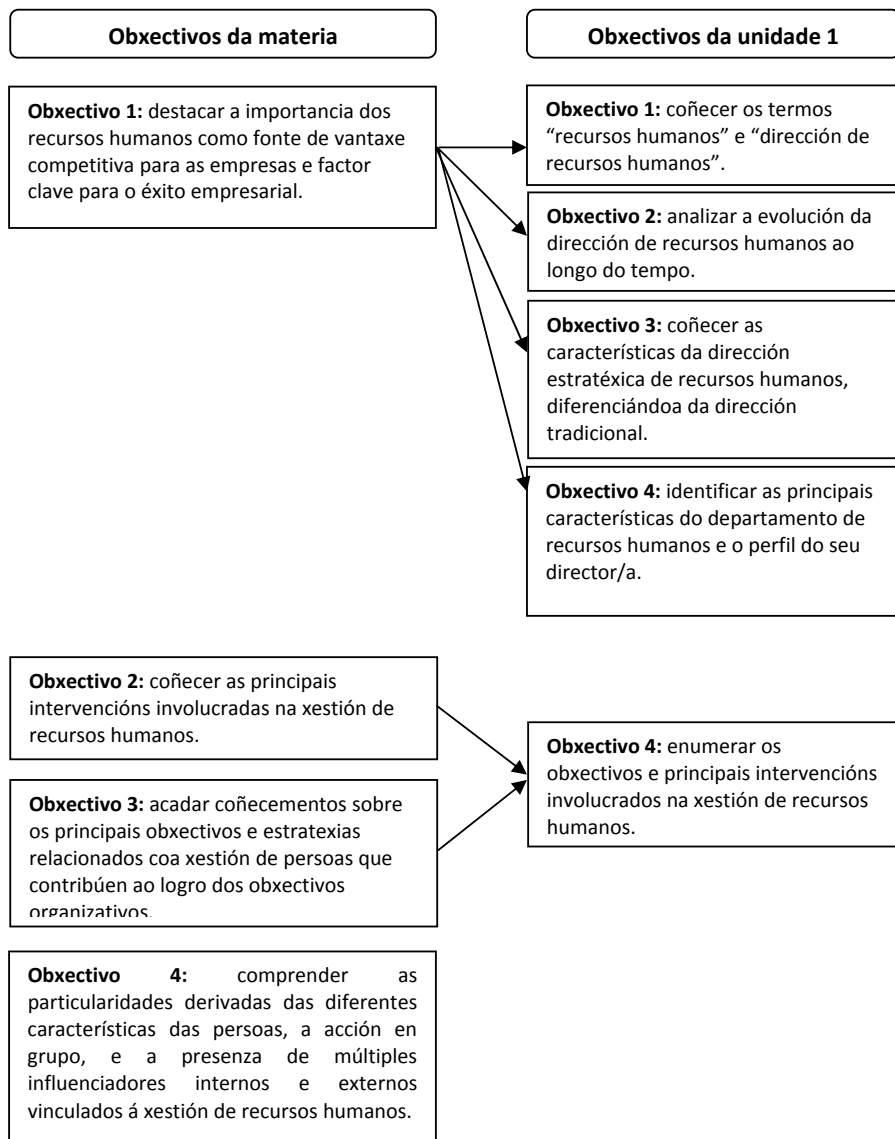
A materia *Fundamentos de Xestión de Recursos Humanos* corresponde ao 3º curso do *Grao en Administración e Dirección de Empresas*. Presenta ao alumnado diferentes cuestións esenciais relacionadas coa xestión de recursos humanos. Busca destacar a importancia da xestión de persoas no ámbito organizativo, destacando os procesos e intervencións en relación ás persoas que deben ser desenvolvidos.

A unidade didáctica I *Introdución á Xestión de Recursos Humanos* introduce diferentes conceptos necesarios para afrontar o estudo da xestión de persoas. Partindo da definición de recursos humanos, esta unidade presenta brevemente as diferentes actividades involucradas na xestión de persoas, agrupándoas en procesos e intervencións. Estas actividades constitúen o núcleo central da materia e son posteriormente desenvolvidas no resto de unidades didácticas. Está previsto que o desenvolvemento da unidade didáctica 1 requira 2 horas de sesións expositivas e 5 horas de sesións interactivas.

OS OBXECTIVOS

Os principais obxectivos que se desexan acadar no proceso de ensinanza-aprendizaxe para o conxunto da materia están reflectidos na seguinte figura. Nela, diferéncianse os obxectivos da materia dos da primeira unidade didáctica, relacionándoos con frechas. Cómpre resaltar que a unidade didáctica I desempeña un papel similar ao dun índice conceptual, introducindo unha serie de conceptos que son desenvolvidos no resto de unidades. Isto explica os numerosos vínculos entre os obxectivos da materia e a unidade.

Figura 1. Principais obxectivos da materia Fundamentos de Xestión de Recursos Humanos e da súa primeira unidade didáctica



OS PRINCIPIOS METODOLÓXICOS

Todas as unidades didácticas desta materia combinan a presentación de contidos teóricos por parte do profesorado coa realización de actividades de carácter práctico, orientadas a unha maior participación do alumnado.

Os contidos teóricos da materia serán desenvolvidos nas sesións expositivas. Durante o curso 2013-14 estas sesións terán unha duración dunha hora e impartiranse 1 día por semana, coa excepción das 2 primeiras semanas de curso, onde se impartirán 2,5 horas de clase, repartidas en dúas sesións de 1 e 1,5 horas.

Nas clases expositivas, o profesorado desenvolverá o programa da materia, explicando os conceptos e ideas relacionados con cada unidade didáctica. A primeira unidade didáctica inclúe, ademais, unha introdución ao programa da materia, ás normas de avaliación e demais cuestións necesarias para o bo aproveitamento do curso.

Este labor é desenvolvido empregando, principalmente, o ordenador persoal e o canón proxector como soportes da materia, para proxectar presentacións e diferente material que serve de guía ás explicacións realizadas. O material empregado polo profesorado estará dispoñible no campus virtual con anterioridade ao inicio de cada sesión. Empregarase tamén o encerado para ilustrar con exemplos calquera cuestión que xurda nas clases.

As sesións expositivas realizaranse combinando os métodos expositivo, interrogativo e por descubrimento. Así, trátase de fomentar un proceso de aprendizaxe onde o alumnado non se limite a recibir información do profesorado, senón que ten oportunidade de aprender implicándose na resposta de diferentes cuestións formuladas nas clases.

As sesións interactivas, en grupos reducidos, buscan reforzar a comprensión dos conceptos máis relevantes analizados previamente nas sesións expositivas. No curso 2013-14 impartiranse a partir da 3ª semana de curso nunha sesión semanal de 2,5 horas.

Nestas clases, o alumno/a realizará lecturas, verá documentos audiovisuais, resolverá exercicios e casos prácticos, expoñerá traballos e participará en debates cos seus compañeiros/as, cobrando especial importancia as actividades en grupo. Todas as actividades están orientadas a unha mellor comprensión dos conceptos e ideas tratados nas sesións expositivas.

O profesorado empregará o ordenador portátil e o canón proxector. Con anterioridade ás sesións, porá a disposición do alumnado diferentes exercicios, casos prácticos, outro material impreso e ficheiros de ordenador relacionados coa materia.

As sesións interactivas realizaranse combinando o método interrogativo e por descubrimento, de modo que o profesorado desempeña un papel de moderador ou guía, sendo o alumnado o protagonista do proceso de aprendizaxe.

Ademais da comunicación nas clases, o alumnado pode poñerse en contacto cos profesores/as da materia empregando a aula virtual ou o enderezo electrónico.

OS CONTIDOS BÁSICOS

A abordaxe, por primeira vez no grao de Administración e Dirección de Empresas (ADE), de contidos relativos aos recursos humanos require, en primeiro lugar, da aproximación ao propio concepto de recursos humanos. De aí que a caracterización deste concepto constitúa un dos contidos desta unidade didáctica. En segundo lugar, é relevante que o alumnado dispoña de nocións sobre as actividades que afectan ás persoas nas organizacións. Destacarase o concepto de dirección ou xestión de recursos humanos, os cambios acontecidos nas actividades que desempeña e o papel desempeñado por ela.

Posteriormente, o resto de unidades didácticas nas que se estrutura a materia afondarán no coñecemento das actividades ou intervencións involucradas na xestión dos recursos humanos, introducidas, por primeira vez, nesta unidade didáctica.

1. Os recursos humanos, a dirección de recursos humanos e o departamento de recursos humanos

1.1 Os recursos humanos

Os recursos humanos inclúen todas e cada unha das persoas que traballan nunha organización, independentemente do nivel que ocupen dentro da xerarquía organizativa (De la Calle e Ortiz de Urbina, 2004).

Por moi obvio que poida parecer, debemos destacar que todos os membros dunha organización, con independencia do posto que ocupen, as actividades que desenvolvan ou calquera outra distinción que se queira realizar, son recursos humanos.

A diferenza doutro tipo de recursos necesarios para o desenvolvemento das actividades organizativas (naves, maquinaria, existencias, terreos, recursos financeiros...), a compoñente humana caracteriza aos recursos propios da disciplina obxecto desta materia. Dito doutro modo: a xestión de recursos humanos xestiona persoas.

O trato con persoas implica unha serie de particularidades que o diferencian da xestión do resto dos recursos. En concreto, interesa destacar tres características que fan complexa a xestión de persoas.

En primeiro lugar, o **comportamento** das persoas non é doadamente predicible. Unha mesma persoa pode ter diferentes comportamentos ante unha mesma situación, en función de determinados factores contextuais. Por outro lado, dúas persoas, inda coas mesmas características socio-demográficas, non teñen por que reaccionar igual ante diferentes situacións, nin ter as mesmas inquietudes, desexos e obxectivos.

A variabilidade no comportamento e, polo tanto, no rendemento das persoas e un dos factores que dificulta a **cuantificación dos recursos humanos necesarios** nunha organización.

Finalmente, a **substitución** dos recursos humanos é complexa, pois existen unha serie de condicionantes éticos e xurídico-legais non presentes á hora de substituír ou prescindir doutros recursos.

1.2. A dirección de recursos humanos

Con carácter xeral, dirixir ou xestionar¹ supón a realización de actividades conducentes ao logro de algo que se desexa. Partindo desta premisa, podemos aproximarnos á dirección de recursos humanos, asumindo que implica a realización dunha serie actividades encamiñadas a obter recursos humanos cualificados que contribúan ao logro dos obxectivos das organizacións. De acordo a Milkovich e Boudreu (1994), a relevancia das decisións que toma a dirección de recursos humanos maniféstase nos seus efectos tanto na eficacia como na eficiencia das organizacións.

Algúns autores aproxímanse ao concepto describindo as actividades ou funcións desempeñadas pola dirección de recursos humanos. Sirva de exemplo o caso de DeCenzo e Robbins (2001, p. 33):

A dirección de recursos humanos é un proceso que consta de catro funcións: adquisición, desenvolvemento, motivación e mantemento dos recursos humanos.

Esta definición destaca a realización pola dirección de recursos humanos das catro actividades sinaladas: 1) adquisición de persoas para a organización; 2) formación e desenvolvemento mediante a adquisición de novas habilidades útiles para a persoa e a organización; 3) motivación dos membros da organización para o desempeño axeitado das actividades que realizan e 4) capacidade de manter as persoas valiosas para a organización.

1.2.1. Dirección de recursos humanos tradicional

Independentemente do modo no que se organice a produción, todas as sociedades tiveron e teñen que tomar decisións con respecto á xestión dos seus recursos humanos para alcanzar os obxectivos sociais establecidos.

Non obstante, non é ata que a empresa pasa a ser o elemento principal dos sistemas de produción cando xorden os primeiros antecedentes da dirección de recursos humanos actual. De la Calle e Ortiz de Urbina (2004) apuntan que os departamentos de benestar, propios das organizacións empresariais da Revolución Industrial, constitúen un primeiro antecedente dos departamentos de recursos humanos actuais.

O incremento do tamaño das corporacións propiciou que a principios do século XX agromen os departamentos de persoal, encargados dos procesos de selección de persoas, a confección das nóminas e as relacións cos sindicatos, entre o outras cousas. Os estudos de conduta humana de Elton Mayo engadiron diferentes cuestións psicosociais e elementos de motivación ás actividades a considerar pola dirección de recursos humanos.

Por tanto, a importancia na empresa e as funcións desenvolvidas pola dirección de recursos humanos non permaneceron invariables ao longo do tempo, senón que se teñen producido cambios substanciais que mudan a súa concepción inicial.

¹ No contexto desta materia, asumimos que os termos “xestión” e “dirección” son sinónimos, destacando os vínculos de ambos conceptos cunha serie de actividades ou intervencións relacionadas cos recursos humanos.

Situándonos nun contexto máis contemporáneo, é relevante diferenciar entre as características do denominado enfoque tradicional, dun enfoque que opta por unha visión estratéxica.

A visión tradicional é caracterizada polos seguintes aspectos, enumerados a continuación.

- As cuestións administrativas constitúen as actividades principais.
- Unha das principais preocupacións relaciónase o control de custos de persoal e a redución de posibles conflitos co persoal.
- A dirección de recursos humanos ten un carácter reactivo, seguindo á estratexia empresarial, en cuxo deseño non participa o departamento de recursos humanos.
- As unidades que a conforman teñen un estatus inferior ao resto de unidades da organización, dispoñendo de menos recursos.

1.2.2. Dirección de recursos humanos estratéxica

En contraposición á dirección de recursos humanos tradicional, a estratéxica vén caracterizada polo seu carácter proactivo, manifestado:

- no establecemento apriorístico de obxectivos explícitos para os recursos humanos.
- na elaboración e implantación de estratexias relativas aos recursos humanos, de acordo a acadar vantaxes competitivas.
- na participación no deseño da estratexia empresarial e no logro dos obxectivos organizativos, estando vinculada aos obxectivos xerais da empresa.

Dado que na actualidade a visión tradicional e estratéxica poden coexistir no noso contorno, ten sentido preguntarse polos factores que impulsan o paso ao enfoque estratéxico. Neste labor, cómpre mencionar tres tipos de factores: 1) aqueles relacionados cos cambios na contorna na que as empresas desenvolven as súas actividades; 2) modificacións nas esixencias que as persoas realizan ás organizacións e 3) cambios na posición competitiva da propia organización.

1.2.2.1. Os cambios na contorna empresarial

Existen unha serie de forzas externas á empresa e fóra do control das persoas responsables da toma de decisións que, afectando aos resultados empresariais, incentivan a implantación dunha dirección de recursos humanos que siga un enfoque estratéxico:

- a aparición de contornas cambiantes, nas que as empresas deben adaptarse con rapidez ás modificacións que se producen, xera unha demanda recursos humanos adaptables e con capacidade de competir nos novos escenarios;

- a revolución tecnolóxica, incluíndo a aparición de internet, ten repercusión no modo de recrutar e seleccionar persoal; na aparición de novas formas de aprendizaxe e na consideración de novos requisitos para acceder aos postos;
- os procesos de globalización económica e, en xeral, unha maior internacionalización das actividades empresariais, esixen maiores capacidades de adaptación a diferentes culturas organizativas, así como unha maior xestión da diversidade da forza laboral;
- a aparición de nova lexislación en materia laboral, especialmente a partir da entrada de España na Unión Europea, demanda un maior dinamismo para cumprir os novos requisitos normativos establecidos;

1.2.2.2. Esixencias individuais

As empresas deben ser sensibles aos cambios na sociedade. Reciben presións de diferentes grupos de interese ou *stakeholders*, incluíndo o seu persoal, para incorporar á súa xestión novas demandas sociais. No ámbito dos recursos humanos, cuestións relevantes neste senso son: 1) un maior axuste das organizacións ás persoas, incluíndo maiores posibilidades de conciliación da vida laboral e familiar; 2) maior delegación de poder cara o persoal das empresas; ou 3) cuestións relacionadas coa responsabilidade social, como, por exemplo a igualdade da retribución e perspectivas profesionais

1.2.2.3. Esixencias organizativas

Determinados cambios producidos dentro das propias empresas e controlados polas persoas que as xestionan teñen influencia no papel desempeñado pola dirección de recursos humanos:

- a percepción da posición competitiva é unha cuestión a ter en conta. Se as persoas que toman as decisións organizativas son conscientes de que as políticas de recursos humanos teñen repercusión nos custos da empresa, na mellora da calidade dos produtos e procesos e na creación de capacidades distintivas, a adopción dun enfoque estratéxico será máis factible;
- a importancia concedida á existencia de recursos humanos flexibles, con capacidade de adaptarse a contornas cambiantes, condiciona tamén un paso do enfoque tradicional ao estratéxico;
- os cambios anteriores poden implicar modificacións nas estruturas organizativas, só realizadas eficientemente se os recursos humanos son xestionados eficazmente, determinando con precisión as necesidades e persoal e os fluxos de comunicación;

1.2. O departamento de recursos humanos

As funcións relacionadas cos recursos humanos poden ser agrupadas nun área especializada, denominada departamento de recursos humanos. A aparición dun departamento de recursos humanos adoita estar vinculada ao tamaño empresarial. Ao acadar un determinado tamaño, as empresas poden precisar da agrupación das diferentes actividades desenvolvidas relacionadas cos recursos humanos nunha única área. De aí que, nos seus inicios, o departamento de recursos humanos acostuma a ser pequeno, estando dirixido por un executivo de nivel medio. O departamento de recursos humanos aumenta o seu tamaño a medida que aumenta o tamaño da empresa.

Na actualidade, os responsables do departamento de recursos humanos non necesariamente deben posuír un perfil orientado especificamente ós recursos humanos. A participación no deseño da estratexia de negocio e de recursos humanos require persoas cun perfil xeral e unha formación polivalente. Son necesarios coñecementos xerais de economía, unha visión da empresa no seu conxunto e gran comprensión do seu funcionamento.

Unha terceira característica a destacar do departamento de recursos humanos relaciónase co tipo de autoridade que posúe. Este departamento ten autoridade de apoio ou *staff*, asesorando ao resto de departamentos da organización nas cuestións relacionadas cos recursos humanos. Este tipo de autoridade posibilita que a responsabilidade dual dos recursos humanos, ou colaboración necesaria entre este departamento e os departamentos de liña, sexa importante á hora de tomar decisións que afectan á xestión de persoas.

Táboa 1. Autoridade e tipos de autoridade

Autoridade	Dereito inherente a unha posición na empresa para dicirlle ao persoal que facer e esperar que o faga
Autoridade de liña	Autoridade en base á posición no organigrama empresarial. Concede a unha persoa o dereito a dirixir aos seus subordinados/as
Autoridade de apoio ou <i>staff</i>	Autoridade auxiliar creada para recomendar e aconsellar a aqueles postos e departamentos con autoridade de liña
Autoridade funcional	Autoridade concedida sobre o persoal doutros departamentos. Aplicable a situacións claramente definidas e restrinxidas temporalmente.

Fonte: elaboración propia a partir de Robbins e Coulter (2010)

Excepcionalmente o departamento de recursos humanos, pode exercer a autoridade funcional, podendo tomar decisións que, noutra situación corresponderían aos directores doutros departamentos.

2. Obxectivos e intervencións da xestión de recursos humanos

Tras definir o concepto de recursos humanos, analizando a importancia da dirección de recursos humanos, o seguinte chanzo a ascender cara ao coñecemento das cuestións básicas relativas a esta unidade didáctica afronta os obxectivos que se queren acadar e intervencións que se deben realizar para unha xestión axeitada de persoas.

2.1. Obxectivos da xestión dos recursos humanos

No ámbito da empresa, os obxectivos delimitan os resultados que se queren acadar ou, en xeral, as situacións ás que se considera desexable chegar. A asunción de que a xestión dos recursos humanos desempeña un papel relevante na estratexia empresarial, leva implícito o establecemento de obxectivos para os recursos humanos da organización.

Dolan *et al.* (2007) establecen unha clasificación que diferenza tres tipos de obxectivos para as persoas: obxectivos explícitos, implícitos e obxectivos a longo prazo.

Inda que o horizonte temporal só se considera no último grupo de obxectivos, parece lóxico pensar que os obxectivos explícitos e implícitos relaciónanse cun horizonte temporal a curto e medio prazo. A táboa 2 recolle esta idea e mostra os principais obxectivos vinculados aos recursos humanos dunha organización.

Debemos destacar que o carácter explícito do primeiro grupo de obxectivos vincúlase con unha maior claridade de especificación, o que redunda en maior facilidade de comunicación. Isto non sucede no caso dos obxectivos implícitos: o feito de que sexan asumidos dentro da cultura empresarial evita a súa manifestación de forma explícita.

Táboa 2. Principais obxectivos da xestión dos recursos humanos

Obxectivos a curto e medio prazo	Obxectivos a longo prazo
Obxectivos explícitos	
Atraer a candidatos/as cualificados	Aumento da rendibilidade e competitividade empresarial
Reter ao persoal cualificado	O incremento do valor na empresa
Motivar aos empregados/as para que se impliquen na organización	Mellora da eficiencia e eficacia da organización
Axudar ao desenvolvemento das persoas na organización	
Obxectivos implícitos	
Incrementar a produtividade das persoas	
Mellorar a calidade de vida e a satisfacción no traballo	
O cumprimento da normativa existente en materia de recursos humanos	

Fonte: adaptado de Dolan et al. (2007) e De la Calle e Ortiz de Urbina (2004)

De acordo a Dolan *et al.* (2007), os obxectivos estratéxicos dos recursos humanos queren amosar que a súa xestión está vinculada a obxectivos estratéxicos empresariais tradicionalmente considerados como, por exemplo, o aumento da rendibilidade ou o incremento do valor da empresa.

2.2. Intervencións da xestión dos recursos humanos

Os contidos incluídos na unidade didáctica 1 rematan describindo as intervencións ou actividades implicadas na xestión dos recursos humanos da empresa. Estas intervencións son agrupadas en diferentes procesos desenvolvidos nos departamentos de recursos humanos.

De acordo a De la Calle e Ortiz de Urbina (2004), resulta interesante clasificar os diferentes procesos, os cales inclúen un número variable de intervencións.

Os **procesos básicos** prodúcense con anterioridade a que a persoa se incorpore á organización. Implican a realización dunha análise de postos e diferentes actividades vinculadas coa planificación das necesidades e dispoñibilidades de recursos humanos.

Os **procesos de afectación** son aqueles que posibilitan que as persoas se incorporen ás organizacións. Inclúen o recrutamento de candidatos, a posterior selección e contratación, ademais da socialización das persoas ao posto de traballo e a organización.

Os **procesos de formación e desenvolvemento** son aqueles orientados a que as persoas adquiren formación que lles permita mellorar no seu posto, capacitándoos, ademais para ocupar postos de responsabilidade no futuro.

Os **procesos de avaliación e compensación** implican a avaliación do desempeño das persoas e o deseño de instrumentos que permitan o deseño de retribucións xustas para tódolos membros da organización.

Táboa 3. Principais procesos e intervencións implicadas na xestión dos recursos humanos

Procesos básicos	Procesos de formación e desenvolvemento
Realizar análises de postos	Orientación e formación das persoas
Prever necesidades de recursos humanos da empresa	Deseño e aplicación de programas de desenvolvemento directivo e de desenvolvemento organizativo
Elaborar e executar un plan para satisfacer esas necesidades	Axuda ás persoas a desenvolver plans de carreira



▲

Procesos de afectación	Procesos de avaliación e compensación
Recrutar os recursos humanos requiridos pola empresa	Deseño de sistemas de avaliación do rendemento das persoas
Seleccionar e contratar RRHH	Deseñar sistemas de retribución e beneficios sociais, asegurando a súa equidade e congruencia
Orientación e socialización ó posto de traballo e a organización	
Outros procesos	
<i>Relacións co persoal e as relacións laborais</i>	<i>Seguridade e hixiene no traballo</i>
Servir de enlace entre a empresa e os representantes laborais	Deseñar e aplicar programas que garantan a seguridade e hixiene no traballo
Deseñar sistemas de manexo de disciplina e reclamacións	Ofrecer asistencia ao persoal con problemas persoais que inflúen nos seus resultados laborais
<i>Investigación en Recursos Humanos</i>	
Elaboración dunha base informática de persoas	Deseñar e aplicar sistemas de comunicación co persoal

Fonte: elaboración propia a partir de De la Calle e Ortiz de Urbina (2004)

Finalmente, existen outros procesos de diferente natureza, nos que se inclúen intervencións relacionadas coas relacións entre o persoal e a dirección da empresa, a seguridade e hixiene no traballo e a investigación en recursos humanos.

Os diferentes procesos e intervencións mencionados na táboa 3 serán obxecto dun estudo exhaustivo nas unidades didácticas 2 (procesos básicos), 3 (procesos de afectación), 4 (procesos de formación e desenvolvemento) e 5 (procesos de avaliación e compensación). Non existe unha unidade didáctica específica para os denominados outros procesos, tratados transversalmente en varias unidades didácticas.

ACTIVIDADES PROPOSTAS

O desenvolvemento da unidade didáctica 1 require dúas sesións interactivas, tal e como se expón a continuación.

- Na primeira sesión está prevista a proxección dunha longametraxe, na que o alumnado deberá identificar en que modo están presentes e que papel desempeñan determinados conceptos explicados nas clases expositivas.

Con anterioridade á proxección, os alumnos/as reciben información que os sitúa no contexto do tema en cuestión e do propio filme, e unha serie de cuestións a responder. A medida que ven o filme toman as notas que consideran axeitadas, coa finalidade de responder as cuestións propostas.

- Na primeira parte da segunda sesión (1,5 horas), ordenan as notas tomadas de acordo a formalizar as respostas ás preguntas, posteriormente entregadas ao profesor/a. Este/a modera un debate no que os alumnos/as expoñen e contrastan a súa opinión cos seus compañeiros/as. Posteriormente o profesor/a realiza unha síntese das opinións ofrece a súa visión de cada pregunta.
- Na segunda parte da segunda sesión (1 hora) o alumnado recibe instrucións para realizar un traballo a presentar a fin de curso. O profesorado responde todas as preguntas formuladas para a realización deste traballo.

AVALIACIÓN DA UNIDADE DIDÁCTICA

A avaliación da unidade didáctica levarase a cabo en catro niveis diferentes, tal e como se expón nas seguintes liñas.

- Avaliación inicial. Inicialmente, o profesor/a formula unha serie de preguntas para comprobar en que medida se recordan os conceptos explicados nas sesións teóricas. En función das respostas obtidas, repásanse, en maior ou menor medida, as cuestións necesarias para desenvolver a actividade. Esta avaliación ten un carácter estritamente pedagóxico e non afecta á cualificación do alumnado.
- Avaliación procesual: Obsérvase o comportamento e participación do alumnado nas actividades realizadas, valorando tanto o seu interese na actividade como a comprensión dos coñecementos teóricos explicados. Para desenvolver este labor, o profesorado achégase aos alumnos/as no momento no que elaboran a súas notas e as comentan cos compañeiros, conversando con eles e resolvendo as dúbidas propostas. Posteriormente, rexístranse e valóranse as intervencións das persoas que participen no debate colectivo.
- Adicionalmente, realízase a corrección das respostas ás preguntas que cada alumno/a entrega individualmente. A avaliación do comportamento nas clases e a avaliación posterior do material entregado, forman parte da avaliación continúa que se debe realizar do alumnado. As actividades realizadas nas sesións interactivas teñen un peso do 30% na cualificación final. Non obstante, a puntuación obtida nestas actividades só se engade á nota final se a cualificación da proba escrita acada un mínimo de 3 puntos sobre 7.
- A avaliación final inclúe a realización dunha proba escrita, a celebrar nas datas establecidas oficialmente. Inclúe diferentes preguntas orientadas a comprobar os contidos da materia, supoñendo o 70% da nota final.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía básica

CHIAVENATO, Idalberto (2007): *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*, Madrid: McGraw Hill.

DE LA CALLE DURÁN, María del Carmen e Marta Ortiz de Urbina Criado (2004): *Fundamentos de recursos humanos*, Madrid: Pearson Educación- Prentice Hall.

Bibliografía complementaria

BONACHE, Jaime e Ángel CABRERA (2006): *Dirección de personas: evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, Madrid: Pearson Educación- Prentice Hall.

DECENZO, David e Stephen ROBBINS (2001): *Administración de recursos humanos*, México: Limusa-Wiley.

DOLAN, Simon, Ramón VALLE, Susan JACKSON e Randal SHULLER (2007): *La gestión de los recursos humanos: como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*, Madrid: McGraw-Hill.

GÓMEZ-MEJÍA, Luis, David BALKIN e Robert CARDY (2008): *Gestión de recursos humanos*, Madrid: Pearson Educación- Prentice Hall.

MILKOVICH, George e John BOUDREAU (1994) *Dirección y administración de recursos humanos : un enfoque de estrategia*, Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana.

ROBBINS, Stephen e Mary COULTER (1994) *Administración*, Madrid: Pearson Educación- Prentice Hall.



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