
**MASTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN
DE RECURSOS HUMANOS**

Guía Docente

**Módulo 4: ESTRATEGIA Y
DIRECCIÓN DE RRHH**

MATERIAS:

- Estrategia y Dirección de RRHH
- Cambio y desarrollo en las organizaciones
- Clima y liderazgo en las organizaciones
- Consultoría organizacional y de los RRHH
- Gestión por competencias y Gestión por valores

Departamentos:

- Psicología Social
- Dirección de Empresas

CURSO 2011-2012

1. DATOS GENERALES DE IDENTIFICACION

Módulo:	Estrategia y Dirección de RRHH
Carácter:	Obligatorio
Titulación:	Master en Dirección y Gestión de Recursos Humanos
Créditos:	15
Materias que lo componen:	5
Profesor coordinador:	M. Teresa Canet Giner

MATERIAS

Materia:	Estrategia y Dirección de RRHH
Instituto/Departamento:	Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”.
Profesores:	Teresa Canet, Rafael Fernández y Manuel Quílez
Créditos:	3
Materia:	Cambio y desarrollo en las organizaciones
Instituto/Departamentos	Departamento de Psicología Social
Profesores:	Virginia Orengo
Créditos:	3
Materia:	Clima y liderazgo en las organizaciones
Instituto/Departamentos	Departamento de Psicología Social
Profesores:	Núria Tordera
Créditos:	1,5
Materia:	Consultoría social y de los RRHH
Instituto/Departamentos	Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras” y Departamento de Psicología Social.
Profesores:	Salvador Carbonell y externos
Créditos:	4,5
Materia:	Gestión por competencias y Gestión por valores
Instituto/Departamentos	Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”.
Profesores:	Manuel Quílez y externos
Créditos:	3

2. INTRODUCCION AL MÓDULO

El módulo de “Estrategia y Dirección de Recursos Humanos” (15 ECTS obligatorios) cuenta con cinco materias distintas de tres créditos cada uno de ellos. Se trata de módulos teórico prácticos que tratan de desarrollar conocimientos estratégicos necesarios para los responsables en dirección y gestión de recursos humanos. Las distintas materias abarcan cuestiones generales sobre estrategia de RRHH, cambio organizativo y desarrollo, liderazgo en las organizaciones, consultoría y gestión por valores y competencias.

Los estudiantes van a conocer los fundamentos teóricos necesarios para profundizar en las diferentes materias descritas. Pero al mismo tiempo se intenta no perder de vista la vertiente práctica y aplicable de todas las materias a las que hemos hecho referencia en el módulo. El módulo pretende profundizar sobre el proceso estratégico aplicado a la función de recursos humanos, desde una visión de Administración de Empresas; así, se intentará presentar desde la perspectiva de la Dirección Estratégica, el marco teórico general de la función de recursos humanos de una manera completa y integrada. Como objetivo fundamental se pretende transmitir la necesidad de tener formulada una estrategia específica de la función de Recursos Humanos que se debe concretar para ser implementada de manera efectiva y para poder evaluarla con la finalidad de mejorar o/y cambiar el proceso. Se transmite la importancia de gestionar por competencias y valores a los recursos humanos de una empresa, desde una perspectiva estratégica y como base de los diferentes procesos de desarrollo en la organización.

3. VOLUMEN DE TRABAJO

Teniendo en cuenta que el módulo cuenta con una carga total de 15 créditos ECTS y que cada crédito ECTS supone 25 horas de trabajo del alumno, el volumen total de trabajo para el alumno será de 375 horas/curso, aproximadamente 75 horas por materia dentro del módulo. Tal volumen de trabajo se reparte de la siguiente forma:

TAREAS	HORAS
Asistencia a clases	105
Preparación de trabajos	170
Estudio y preparación de clases	50
Asistencia a tutorías (individuales y/o colectivas)	40
Asistencia a seminarios / otras actividades	10
Volumen total de trabajo	375

4. OBJETIVOS

Los **objetivos generales** del módulo han de ver con el aprendizaje de conocimientos y el desarrollo de las habilidades necesarias por parte de los estudiantes que les habilite para ocupar un puesto de dirección de RRHH en una organización. Estos objetivos son, entre otros:

1. Que el estudiante conozca los fundamentos de la dirección de RRHH desde una perspectiva estratégica.
2. Que el estudiante desarrolle sus habilidades de comunicación, tanto orales como escritas
3. Que el estudiante conozca la importancia del liderazgo y comience a desarrollar sus habilidades en este sentido
4. Que el estudiante conozca la importancia de evaluar las competencias de los individuos como base para una dirección estratégica de RRHH.

Los **objetivos específicos** relacionados con estos objetivos son:

- Transmitir al alumno la importancia de la dirección de recursos humanos y del papel de éstos en el buen funcionamiento de las organizaciones.
- Estudiar los fundamentos teóricos del proceso estratégico aplicado a la Dirección de recursos humanos, revisando los principales y más recientes enfoques teóricos en el área.
- Estudiar y analizar las teorías que sustentan los procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones
- Conocer la importancia del liderazgo en la organización, desde un punto de vista estratégico y de dirección.
- Revisar críticamente las nuevas aportaciones y técnicas surgidas en este campo y su relación con otras disciplinas como el diseño de la organización, comportamiento organizativo, gestión del conocimiento y dirección estratégica.

5. CONTENIDOS

El módulo de Estrategia y Dirección de RRHH está compuesto de cinco materias:

MATERIA 1 Estrategia y Dirección de RRHH. En este módulo se analizará el papel de la DRH en la Dirección estratégica., profundizando en el concepto de dirección estratégica de recursos humanos. Se analizarán los paralelismos y relaciones entre la estrategia empresarial y las diferentes medidas de DRH que pueden adoptarse, desde las perspectivas global y de cada una de las áreas funcionales de la empresa. Se analiza también la relación entre la estrategia de RRHH y la gestión del conocimiento.

MATERIA 2 Cambio y desarrollo en las organizaciones. Los procesos de cambio en las organizaciones resultan de gran complejidad en las organizaciones por la multiplicidad de tipos de cambios y de factores intervinientes es su especificación. Distintas aproximaciones al cambio son el rediseño, el desarrollo organizacional y la transformación. En este módulo nos centraremos en la perspectiva del cambio desde el Desarrollo Organizacional. Este ha sido definido por French y Bell (1995) como: "un esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de renovación y de solución de problemas de una organización, particularmente a través de una gestión de la cultura organizacional más eficaz y colaborativa con especial énfasis en la cultura de los equipos de trabajo formales , con la asistencia de un agente de cambio o catalizador, y el uso de la teoría y la tecnología de la ciencia comportamental aplicada, incluyendo la investigación mediante la acción". Así desde el D.O. se aborda el cambio desde la planificación y la participación de los miembros de la organización como agentes promotores y ejecutores del mismo. Esta perspectiva se centra en la búsqueda de la mejora de la organización a través de la mejora de la efectividad de la persona, los equipos y los procesos sociales humanos de la organización.

MATERIA 3 Clima y liderazgo en las organizaciones. En este módulo se analizan las relaciones entre los constructores de clima y liderazgo y sus implicaciones en la gestión de recursos humanos y la consecución de organizacionales. Para ellos se distinguen e integran los conceptos de cultura y clima organizacional, identificando sus diferencias y similitudes. Asimismo se explicarán las distintas perspectivas en el estudio del clima organizacional, haciendo hincapié en el desarrollo de estrategias para diagnosticar el clima en las organizaciones. Finalmente se establecerán las relaciones entre el concepto de liderazgo y clima, atendiendo a las distintas aproximaciones existentes al estudio del liderazgo. Para ello se identificarán distintos estilos de liderazgo y su relación con el ambiente organizacional, haciendo especial mención al liderazgo transformacional, carismático y ético.

MATERIA 4 Consultoría organizacional y de los RRHH. Se desarrollará desde una perspectiva eminentemente práctica basada en el análisis de un caso complejo, el papel del consultor de RRHH en el ámbito empresarial, orientación de su acción, tipo de empresas a las que orientarse, y áreas de acción clásicas en la consultoría de RH. Se tratarán las características de las intervenciones de consultoría en las organizaciones, así como los diferentes modelos de consultoría que podemos desarrollar. Analizaremos los diferentes roles del consultor, así como su adecuación a diferentes contextos. Se analizarán los resultados de la consultoría de RH.

MATERIA 5 Gestión por competencias y Gestión por valores. En esta materia se definen las competencias sociales y profesionales; se desarrolla la evaluación de las competencias individuales como eje del diseño de políticas de recursos humanos, y se analiza la cultura, valores y su papel en el condicionamiento de la conducta

6. COMPETENCIAS A DESARROLLAR POR PARTE DE LOS ESTUDIANTES

De acuerdo con los objetivos anteriormente presentados, las competencias que deben desarrollar los estudiantes son las siguientes:

Competencia 1: Ser capaz de elaborar una estrategia corporativa de contratación, remuneración y formación de los trabajadores/as.

Competencia 2: Ser capaz de elaborar un plan estratégico de recursos humanos en consonancia con la estrategia general de la empresa. De la misma manera, ser capaz de ofrecer “inputs” relevantes, desde la gestión y la dirección de recursos humanos, para el plan estratégico de la organización

Competencia 3: Ser capaz de entender y facilitar procesos de cambio, desarrollo y transformación organizativos, en interrelación con la dirección y gestión de recursos y con especial énfasis en el clima y la cultura de la organización.

Competencia 4: Ser capaz de comprender y desarrollar los procesos de liderazgo en dirección y gestión de recursos humanos, promoviendo sistemas de participación en la organización y desarrollando una adecuada política de comunicación interna

Competencia 5: Desarrollar la capacidad de autoorganización, lo cual significa planificar y establecer sistemáticamente con tiempo realista los diferentes trabajos en su agenda personal, priorizando sus actividades, atendiendo a criterios de urgencia e importancia, utilizando herramientas y procedimientos explícitos para controlar el nivel de ejecución del trabajo y optimizando el tiempo.

Competencia 6: Ser capaz de preparar informes y realizar presentaciones orales relacionados con la dirección y gestión de recursos humanos.

Competencia 7: Desarrollar una capacidad asertiva y de negociación. Esto significa ser capaz de llevar a cabo negociaciones relacionadas con la dirección y gestión de recursos humanos, así como ser capaz de realizar una actividad de mediación que facilite una adecuada dirección y gestión de recursos humanos.

Competencia 8: Adquirir una capacidad para el aprendizaje continuo y el autodesarrollo. El individuo desarrolla la capacidad de incorporar nuevos conocimientos, habilidades y competencias profesionales

7. TEMARIO Y PLANIFICACION TEMPORAL

Considerando que el módulo comprende un total de 35 sesiones presenciales de 3 horas cada una, se organiza su contenido del siguiente modo:

Materias	Contenidos	Sesión
1	Estrategia y Dirección de RRHH	1
1	Estrategia y Dirección de RRHH	2
1	Estrategia y Dirección de RRHH	3
1	Estrategia y Dirección de RRHH)	4
1	Estrategia y Dirección de RRHH	5
1	Estrategia y Dirección de RRHH	6
1	Estrategia y Dirección de RRHH	7
2	Cambio y desarrollo en las organizaciones	8
2	Cambio y desarrollo en las organizaciones	9
2	Cambio y desarrollo en las organizaciones	10
3	Clima y Liderazgo	11

3	Clima y Liderazgo	12
3	Clima y Liderazgo	13
3	Clima y Liderazgo	14
4	Consultoría organizacional y de los RRHH	15
4	Consultoría organizacional y de los RRHH	16
4	Consultoría organizacional y de los RRHH	17
4	Consultoría organizacional y de los RRHH	18
	Profesores externos Psicología Social	19
	Profesores externos Psicología Social	20
	Profesores externos Psicología Social	21
	Profesores externos Psicología Social	22
	Profesores externos Psicología Social	23
	Profesores externos Psicología Social	24
4	Consultoría organizacional y de los RRHH (Ext. Diremp)	25
4	Consultoría organizacional y de los RRHH (Ext. Diremp)	26
4	Consultoría organizacional y de los RRHH (Ext. Diremp)	27
4	Consultoría organizacional y de los RRHH (Ext. Diremp)	28
5	Gestión por competencias y Gestión por valores	29
5	Gestión por competencias y Gestión por valores	30
5	Gestión por competencias y Gestión por valores	31
5	Gestión por competencias y Gestión por valores	32
5	Gestión por competencias y Gestión por valores	33
5	Gestión por competencias y Gestión por valores (Ext. Diremp)	34
5	Gestión por competencias y Gestión por valores (Ext. Diremp)	35

8. BIBLIOGRAFIA

- Alcover, C. M. (2003). Cultura y Clima Organizacional. En: F. C. Gil y C. M. Alcover (eds.) *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial.
- Alles, M.A. (2005). *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica
- Alonso Amo, E. (1994). Desarrollo organizacional: un modelo de intervención en las organizaciones. En: Peiró, J.M. y Ramos, J. (1994) *Intervención psicosocial en las organizaciones*. Barcelona. P.P.U.
- Baron, J.N. y Kreps, D.M. (1999): "Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers". John Wiley & Sons, New York.
- Bennis, W. G. (1973) *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*. Fondo Educativo Hispanoamericano. México
- Besseyre des Horts, CH. (1989): "Gestión Estratégica de los Recursos Humanos". Deusto, Bilbao.
- Bonache, J. y Cabrera, A. (Dir., 2002): "Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI". Prentice Hall, Madrid.
- Fombrun, Ch.; Tichy, N. i Devanna, A.M. (1984) "Strategic Human Resource Management" John Wiley & Sons, New York.
- French, L. y Bell, C.H. (1996). *Desarrollo organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la organización*. México. Prentice-Hall, Hispanoamericana, 5ª edición.
- García-Tenorio, J y Sabater, R. (Coord.) (2004): *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Thompson.
- Gómez Mejía, L.R., Balkin, O.B. y Cardy, R.L. (2005): *Gestión de recursos Humanos*. Prentice Hall.
- Guízar Montúfar, R. (1998). *Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones*. McGraw-Hill. México.
- Harris, M. (2000): "Human Resource Management. A Practical Approach". Thomson, Ohio.
- Milkovich, G.T. y Boudreau, J.W. (1994). "Dirección y Administración de Recursos Humanos". Addison-Wesley Iberoamericana.

- Muñoz, A. (2003). Cambio y desarrollo en las organizaciones. En Gil-Rodríguez, F. y Alcover, C. (Coord.) (2003). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza. Pp. 259-285.
- Nelson, D.L. y Quick, J.C. (2003): "Organizational Behavior. Foundations, Realities and Challenges". Thomson, Ohio. (*)Palomo Monereo, A., Pulido Martos, M., y Luque Ramos, P. J. (2008). Procesos de cambio y desarrollo en las organizaciones. En V. Zarco Martín y Rodríguez Hernández, A. *Psicología de los grupos. y de las organizaciones* Peiró, J. M. "El modelo "AMIGO": Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de RR.HH. en las organizaciones". *Papeles del psicólogo*, nº 72.
- Peiró, J. M., González-Romá, V., y Cañero, J. (1999). Survey feedback as a tool for changing managerial cultura: focusing on users' interpretations. A case study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*,8,537-550.
- Peiró, J. M., y Martínez-Tur, v. (2008). *Organizational development and change*. En N. Chmiel (Ed.) *An introduction to work and Organizational Psychology*. Pp. 351-376. Blakwells Publishing 2nd Edition.
- Quinn. R.E. (2005) *Maestría en la gestión de organizaciones : un modelo operativo de competencias*. Madrid: Díaz de Santos.
- Robbins, S. P. (2004). Cultura organizacional. En: S. P. Robbins (ed.) *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. Méjico: Prentice Hall.
- Schein, E. (1980). *Consultoría de procesos*. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Schneider, B. y Bowen, D.E., Erhart, M.G. y Holcomb, K.M. (2000) The climate for service. En Ashkanashy, N.M. Wilderom, C.P.M y Peterson, M.F. *Handbook of organizational culture & Climate*. Thousand Oaks: Sage publications
- Silva, M. (1996) *El clima en las organizaciones*. Barcelona. EUB
- Storey, J. (Ed.) (2001): "Human Resource Management. A critical Text". Thomson, Ohio.
- Valle Cabrera, R. (Coord., 2003): "Gestión Estratégica de los recursos humanos". Prentice-Hall, Madrid.
- Wagner III, J.A. y Hollenbeck (2002): "Organizational Behavior. Securing Competitive Advantage". Harcourt, Orlando.

9. CONOCIMIENTOS PREVIOS

Los alumnos deberán tener los conocimientos incluidos en los programas oficiales de las titulaciones requeridas para acceder al presente programa de postgrado.

10. METODOLOGIA

Dado el carácter teórico y práctico o aplicado de las competencias a adquirir, la metodología de enseñanza-aprendizaje a utilizar constará de un conjunto de sesiones teóricas, utilizando la lección magistral participativa (exposición a cargo del/la profesor/a y participación de los/as estudiantes), organización de seminarios y actividades prácticas supervisadas por el/la profesor/a (resolución de casos, prácticas en el aula, aplicaciones informáticas, presentación de trabajos, prácticas fuera del aula).

11. EVALUACION DEL APRENDIZAJE

Se evaluará el trabajo individual y en equipo realizado por los/as estudiantes, tanto en lo que se refiere a la adquisición de competencias genéricas como en relación con los conocimientos propios del módulo. **La nota la obtendrá el estudiante a través de sus trabajos en clase y fuera de clase y éstos sólo se podrán presentar si hay una asistencia regular a las clases.** Se evaluará también los debates o presentaciones orales en el aula. Y por último, se evaluará a través de la observación del profesor, la actitud de los/as estudiantes en el desarrollo de las tareas y actividades relacionadas con las competencias. **Cabe puntualizar que los estudiantes han de asistir al menos al 80% de las sesiones de cada profesor para poder entregar los trabajos al profesor en**

cuestión. Las notas de los profesores se integrarán y ponderarán en función de su contribución a la carga de trabajo global de las diferentes materias en su conjunto.