

## **Grado en Gestión y Administración Pública 29007 - Dirección de las organizaciones y gestión de recursos humanos**

**Guía docente para el curso 2015 - 2016**

**Curso: , Semestre: , Créditos: 12.0**

---

### **Información básica**

---

#### **Profesores**

- **Joaquín Mairal Lasaosa** jmairal@unizar.es

- **Iguacel Melero Polo** imelero@unizar.es

#### **Recomendaciones para cursar esta asignatura**

No hay requisitos de conocimientos previos, puesto que todos los contenidos se muestran desde su nivel más básico.

#### **Actividades y fechas clave de la asignatura**

Las actividades y fechas clave se comunican a través de los medios oportunos al comenzar el periodo lectivo de la asignatura. Las fechas de las pruebas finales se pueden consultar en la página web de la Facultad de Empresa y Gestión Pública.

#### **Plataforma virtual de la asignatura**

Esta asignatura ha sido dada de alta en el Anillo Digital Docente de la Universidad de Zaragoza (Moodle 2.0) con el fin de proporcionar a los estudiantes herramientas electrónicas para el aprendizaje y poner a su disposición los materiales teóricos y prácticos desarrollados en la misma.

---

### **Inicio**

---

#### **Resultados de aprendizaje que definen la asignatura**

**El estudiante, para superar esta asignatura, deberá demostrar los siguientes resultados...**

- 1:** Comprende la teoría contemporánea de la organización, y sus repercusiones en los distintos contextos.
- 2:** Sabe analizar e implantar los principios básicos y herramientas de la gestión de las organizaciones.
- 3:** Identifica, analiza y resuelve los problemas organizativos planteados, tomando decisiones.

- 4:** Es capaz de hacer un diagnóstico y de proponer soluciones de casos extraídos de la vida real, que planteen problemas organizativos y de gestión
- 5:** Sabe resolver problemas/ejercicios en los que se analicen tanto problemas de estructura, como de gestión de recursos humanos

## Introducción

### Breve presentación de la asignatura

La asignatura “Dirección de las Organizaciones y Gestión de Recursos Humanos” está vinculada al departamento de Dirección y Organización de Empresas y se imparte durante todo el 2º curso del Grado en Gestión y Administración Pública.

Es una asignatura de formación básica y tiene una asignación de 12 ECTS. El objetivo primordial de la asignatura es ofrecer un conocimiento general y amplio de todas las organizaciones en su conjunto, y de las empresas en particular. Conocimiento de sus claves explicativas desde la economía, y más en concreto, desde la Economía de las Organizaciones, haciendo especial incidencia en las técnicas de su gestión. Puesto que dirigir organizaciones es gestionar personas, el estudio de las técnicas de gestión acentúa en los recursos humanos, cuyo tratamiento además de figurar en temas específicos, tamiza el conjunto del temario.

---

## Contexto y competencias

### Sentido, contexto, relevancia y objetivos generales de la asignatura

#### La asignatura y sus resultados previstos responden a los siguientes planteamientos y objetivos:

- Que el alumno entienda el papel de la modelización económica como un instrumento para abstraer de la realidad las relaciones y líneas maestras que permiten definir con precisión los problemas de las organizaciones, y sepa plantear los métodos de resolución adecuados.
- Comprenda los problemas de coordinación e integración que están detrás de cada una de las grandes opciones del diseño organizativo
- Encaje los conceptos básicos de administración, dirección y gestión en el esquema anterior, así como la importancia de la información y su proceso.
- Infiera las relaciones de autoridad como mecanismo de eficiencia
- Entienda el funcionamiento organizativo conjunto como resultado de la interacción de sus partes, personas, destacando la mecánica y relevancia de estas relaciones.
- Comprenda la importancia estratégica de la dirección de los recursos humanos, y sepa aplicar todas las fases y subetapas en que se divide.

#### Contexto y sentido de la asignatura en la titulación

Con esta asignatura se solventa un problema que existía en la antigua diplomatura de GAP. El hecho de que una titulación acerca de Gestión y Administración Pública, no incluyera contenidos fundamentales, como son los que se utilizan desde la economía.

Más concretamente esta asignatura aporta tres enfoques básicos, que son el de la administración de empresas, o management. El de la economía de las organizaciones, que revisa metodológicamente los planteamientos de gestión y administración, aportando su propia perspectiva. Y por supuesto el de la gestión de recursos humanos, que suele incorporarse en el management clásico. El resultado conjunto es el punto de vista económico del tratamiento de las organizaciones en general y en principio. Que luego serán Públicas o Privadas. Es este enfoque clave el que dota de

relevancia, y rareza por su unicidad, a esta asignatura dentro de esta titulación

## **Al superar la asignatura, el estudiante será más competente para...**

### **1:**

#### **Competencias específicas:**

- 23. Comprender y analizar la teoría de la organización y sus repercusiones en distintos contextos
- 25. Analizar e implementar los principios básicos y las herramientas de la gestión de recursos humanos
- 38. Identificar los elementos y las redes de una organización.
- 42. Reconocer y aplicar técnicas de adopción de decisiones, de planificación, de planificación estratégica, de diseño y análisis organizativo, de gestión de recursos humanos, de gestión de la información y de evaluación de programas
- 56. Habilidad para aplicar los conocimientos a la práctica

### **2:**

#### **Competencias transversales:**

- 1. Capacidad de análisis y síntesis
- 6. Capacidad para la resolución de problemas
- 7. Capacidad para la toma de decisiones
- 8. Capacidad de trabajar en equipo
- 11. Capacidad de razonamiento crítico y autocrítico

## **Importancia de los resultados de aprendizaje que se obtienen en la asignatura:**

Los resultados de aprendizaje en una titulación denominada Gestión y Administración Pública son muy importantes, determinantes diríamos, al dar la visión de los problemas y la clave de las soluciones que se aplican en la gestión y administración privada, al ámbito público, enmarcado todo ello en el macro problema organizativo genérico. Se mejoran de esta forma las posibilidades de flexibilidad futura en el desempeño profesional, así como se ponen las bases para ahondar en un mayor conocimiento que mejore la eficiencia organizativa, independientemente del contexto institucional en que nos encontremos.

---

## **Evaluación**

---

### **Actividades de evaluación**

#### **El estudiante deberá demostrar que ha alcanzado los resultados de aprendizaje previstos mediante las siguientes actividades de evaluación**

### **1:**

#### **SISTEMA SIMPLE**

Es exclusivamente una prueba global final. Se realizará un examen valorado sobre 10 puntos, con relación aproximada de 2/3 puntos de teoría y 1/3 de práctica.

Una alternativa será la realización de una prueba parcial liberatoria de contenidos a mitad del curso. Se podrá hacer o no a voluntad del alumno.

En primera convocatoria, se haya hecho o no, aprobado o no la prueba parcial, se podrá escoger entre hacer

el segundo parcial, o bien un examen de toda la asignatura. Teniendo el primer parcial aprobado, si se escoge la prueba final y no se supera, se guardará el primer parcial para la segunda convocatoria. En segunda convocatoria se podrá escoger de nuevo entre examen parcial o de toda la asignatura.

- 2:** Consta de dos partes. La primera es el sistema simple explicado en el apartado anterior, y que pondera el 70% de la nota final. Para que pondere la prueba global, se habrá de obtener en ella al menos un 5 sobre 10. Y la segunda que tiene en cuenta la participación activa del estudiante, y que vale el 30% restante.

A lo largo del curso y siempre tras la clase de teoría, se encargará la realización de las prácticas. En función de su naturaleza esta presentación podrá ser individual o colectiva. Al final, la nota máxima que se podrá obtener por este sistema será de 3 puntos. Cuando la presentación sea colectiva, la nota del alumno aleatorio que se encargue de presentarlo, se aplicará también a sus compañeros.

## **Criterios de valoración**

- Presentación en plazo
- Aplicación de la teoría y conocimientos de la asignatura
- Estructura y coherencia de la solución
- Calidad de la expresión escrita

En su caso, para la segunda convocatoria se guarda la valoración del seguimiento de las prácticas.

---

## **Actividades y recursos**

---

### **Presentación metodológica general**

#### **El proceso de aprendizaje que se ha diseñado para esta asignatura se basa en lo siguiente:**

En el proceso de enseñanza-aprendizaje de “Dirección de las Organizaciones y Gestión de Recursos Humanos” se utilizarán diferentes métodos docentes. Se hará uso de formas didácticas expositivas para el caso de las clases teóricas, aunque se podrán utilizar otros métodos docentes -formas didácticas de participación- que buscan la implicación del alumno en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Así, este segundo tipo de métodos favorecen la interacción tanto entre el profesor y el estudiante como entre los propios estudiantes, y son métodos adecuados para el desarrollo de las denominadas competencias genéricas. Así pues, proponemos la siguiente combinación de métodos docentes:

#### **Actividades de aprendizaje programadas (Se incluye programa)**

##### **El programa que se ofrece al estudiante para ayudarle a lograr los resultados previstos comprende las siguientes actividades...**

- 1:** *Clases teóricas expositivas. Estudio y trabajo individual.* Se hará uso de la lección magistral para presentar los contenidos de la asignatura que se especifican con posterioridad. Los alumnos deberán complementar las explicaciones con las lecturas que en su caso se recomienden.

En ellas el profesor además de explicar las nociones principales del programa, incentivará la participación de los alumnos. Su finalidad por tanto es transmitir las nociones de la asignatura de una forma clara, sistemática, sintética y amena, y a la vez despertar el interés por la asignatura y motivar al alumno en su estudio individual. La explicación no será exclusivamente teórica o conceptual, sino que hará especial hincapié en la utilidad práctica de los conocimientos que se transmiten, poniendo multitud de ejemplos. Se propone de esta manera que la clase magistral sea también un espacio dialogante en el que no sólo expone el profesor, sino que también se pregunta, se resuelven dudas y, eventualmente, se discute y debate. Se trata así de fomentar un pensamiento y actitud críticos.

- 2:** *Realización de prácticas. Estudio y trabajo individual. Comentario en el aula y entrega al profesor.* Las clases prácticas permiten poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos, y ponen de manifiesto tanto la capacidad para trabajar en grupo, como las habilidades de comunicación interpersonal. Los alumnos deberán solucionar las prácticas y ejercicios propuestos, en base a los contenidos teóricos dados en clase, así como a las referencias complementarias que se puedan añadir en cada caso. Tras cada tema teórico se propondrán un conjunto prácticas a resolver, bien de forma individual, o colectiva en grupos de tres. Podrán ser ejercicios, y/o análisis y discusión de lecturas. La presentación y/o corrección conjunta de estas prácticas siempre se desarrollará en la siguiente clase de prácticas, con lo que los alumnos dispondrán de al menos una semana de tiempo para prepararlas. Puntualmente se podrá hacer uso de otras formas docentes, como la utilización del método del caso
- 3:** Actividades tutelares y/o seminarios: se podrán supervisar los trabajos realizados por los estudiantes, aclarar dudas sobre los contenidos teórico-prácticos de la asignatura y/o realizar prácticas concretas aplicadas a los contenidos teóricos.
- 4:** Trabajo autónomo: incluye actividades de estudio de los contenidos teóricos y prácticos, resolución de las actividades prácticas, realización de trabajos individuales y/o en grupo, búsqueda y análisis de información, entre otros.
- 5:** Actividades de evaluación.
- 6:** “Dirección de las Organizaciones y Gestión de Recursos Humanos” es una asignatura eminentemente descriptiva y general. En ella se presenta una visión global de las organizaciones, de las empresas, y de su problemática de gestión en general, sin entrar en el detalle de aspectos muy concretos.

En primer lugar esta asignatura introduce al alumno en el esquema de pensamiento que los economistas usamos para tratar el problema económico de las organizaciones, de manera que pueda analizar los problemas de todas ellas, de una forma genérica, y deducir las soluciones. Para todo ello nos apoyamos en la Economía de las Organizaciones. En segundo lugar se presenta la terminología, planteamientos y problemas de la Administración de Empresas desde el punto de vista del Management más clásico. Dentro del problema genérico de la Administración, se muestran las bases del funcionamiento real de las empresas, la toma de decisiones, planificación de actividades, e interacción con el entorno. Se introducen por tanto las áreas fundamentales de estudio de las organizaciones. En tercer lugar retomamos de nuevo la metodología de la Economía de las Organizaciones, y tras un rápido repaso de la historia del pensamiento organizativo, de las aportaciones de las principales escuelas, y la síntesis y convergencia de todas ellas que supone la incorporación de los últimos enfoques, detallamos por último las claves de la Gestión de las Personas, y su especial problemática tanto desde el punto de vista de la Coordinación como de la Motivación, y su imbricación en el esquema organizativo y administrativo con anterioridad descrito.

### **Cuadro Programa Sintético de Dirección de las Organizaciones y Gestión de Recursos Humanos**

TEMA 1: Introducción conceptual: Economía, Organización y Empresa
TEMA 2: Elementos de las Organizaciones
TEMA 3: Problemas organizativos en una economía primitiva
TEMA 4: Sistemas organizativos
TEMA 5: El sistema de Administración
TEMA 6: La Planificación
TEMA 7: Toma de decisiones.
TEMA 8: Programación temporal
TEMA 9: La Empresa en la realidad: el análisis interno
TEMA 10: El Entorno: el análisis externo
TEMA 11: El Mercado
TEMA 12: Creación y desarrollo de la Empresa
TEMA 13: La Organización, la Dirección y el Control
TEMA 14: Los Objetivos y el Cuadro de Mando

TEMA 15: Motivación e Incentivos
TEMA 16: El problema de la Coordinación
TEMA 17: Escuelas y teorías de Organización
TEMA 18: La evolución a la Calidad
TEMA 19: Gestión estratégica de los Recursos Humanos
TEMA 20: La Gestión de las Personas
TEMA 21: Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo
TEMA 22: Planificación de Recursos Humanos
TEMA 23: Reclutamiento y Selección de Personal
TEMA 24: El proceso de Formación
TEMA 25: Valoración de Puestos de Trabajo
TEMA 26: Valoración del Rendimiento
TEMA 27: El sistema de Retribución

### **Introducción analítica**

En el contexto más arriba descrito, los temas 1 a 4 introducen la terminología y herramientas utilizadas en economía, y en concreto en la Economía de las Organizaciones, para el tratamiento de las organizaciones, así como los principales problemas que se plantean y las alternativas de solución.

Los temas 5 y 6 concretan el núcleo del problema organizativo para las organizaciones autoritarias (empresas), mostrando los temas 7 y 8 herramientas de soporte. El tema 9 presenta someramente la realidad conceptual interna de la empresa, con el análisis crítico de sus costes, mientras que el tema 10 muestra la relación clave que ha de mantener con el entorno. El tema 11 detalla un aspecto fundamental del análisis externo que es el estudio del mercado. El tema 12 recapitula la realidad empresarial descrita desde el tema 5 en un esquema, u ordenación de ideas para la creación de una organización-empresa. Los temas 13 y 14 cierran el ciclo clásico de management, o de dirección y administración de empresas, iniciado en los temas 5 y 6, al tratar los objetivos y las estructuras organizativas que los operacionalizan

En los temas 15 y 16 volvemos al marco de la Economía de las Organizaciones y su metodología, para introducir la parte final de la asignatura. No sin antes hacer un rápido repaso en el tema 17 de lo que han sido las principales aportaciones teóricas al estudio de las organizaciones/empresa, y en el tema 18 la convergencia que supone la gestión de la calidad total, y los desafíos administrativos y organizativos que conlleva.

El tema 19 introduce el planteamiento estratégico de la gestión de las personas en el marco anterior, para pasar a partir del tema 20 a detallar el clásico enfoque de gestión de los recursos humanos, y sus partes de análisis de puestos de trabajo y planificación, temas 21 y 22, reclutamiento, selección y formación, temas 23 y 24, y valoración y retribución, temas 25 a 27.

### **PROGRAMA ANALÍTICO:**

#### **TEMA 1.- Introducción conceptual: Economía, Organización y Empresa**

- 1.1.- Presentación de conceptos
- 1.2.- El problema de la toma de decisiones
- 1.3.- El problema organizativo
- 1.4.- Las fases tecnológicamente diferenciables
- 1.5.- La eficiencia

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS perseguidos en este tema son que el alumno:

- Conozca el “mapa” conceptual básico acerca de la orientación de la asignatura
- Entienda cuáles son los dos grandes problemas económicos

## **TEMA 2.- Elementos de las Organizaciones**

- 2.1.- Propietarios de recursos
- 2.2.- Coste de oportunidad
- 2.3.- Función de producción
- 2.4.- Funciones de retribución y de utilidad
- 2.5.- Condiciones necesaria y suficiente

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS perseguidos en este tema son que el alumno:

- Conozca los conceptos/argumentos/elementos que entran en juego en todas las organizaciones
- Sea capaz de saber cuándo deberían crearse organizaciones, y qué hay que hacer para que se creen

## **TEMA 3.- Problemas organizativos de una economía primitiva**

- 4.1.- Presentación formal del problema
- 4.2.- Organización concreta del trabajo: criterios para dividirlo
- 4.3.- Reparto del excedente
- 4.4.- Conclusiones y consideraciones finales

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS perseguidos en este tema son que el alumno:

- Entienda la organización como consecuencia de las ventajas de la división del trabajo y la especialización; y el criterio para el reparto de las tareas
- Deduzca cuando es interesante la aplicación bien de los precios, bien de la autoridad

## **TEMA 4.- Sistemas organizativos**

- 3.1.- Variables que determinan los diferentes sistemas
- 3.2.- Funcionamiento de los sistemas
- 3.3.- El Mercado
- 3.4.- El Estado
- 3.5.- La empresa autogestionada
- 3.6.- La empresa con empresario

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS perseguidos en este tema son que el alumno:

- Entienda las líneas maestras de diseño de cualquier organización
- Ha de ser capaz de analizar pros y contras de los modelos alternativos y entender cuándo pueden funcionar unos u otros

## **TEMA 5.- El sistema de Administración**

- 5.1.- Función de la administración
- 5.2.- Evolución del concepto

5.3.- Sistema de administración

5.4.- Concepto de administrador o gestor

5.5.- El ciclo administrativo

5.6.- El sistema de información

5.7.- Flujo de información en la DPPO

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS perseguidos en este tema son que el alumno:

- Entienda qué es la administración de la empresa y el papel de los gestores
- Deduzca la importancia del ciclo administrativo, el papel de la información, y su aplicación en la DPPO

## **TEMA 6.- La Planificación**

6.1.- Concepto de planificación

6.2.- Clasificación de los planes

6.3.- Etapas de la planificación

6.4.- Criterios para la toma de decisiones

6.5.- Ventajas y limitaciones de la planificación

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS perseguidos en este tema son que el alumno:

- Entienda la necesidad de la planificación como primera función administrativa, así como comprenda sus múltiples manifestaciones
- Entienda las fases para su consecución; así como la toma de decisiones que conlleva, y los criterios más o menos explícitos e implícitos inherentes

## **TEMA 7.- Toma de decisiones.**

7.1.- Ordenando la información

7.2.- Criterios para la toma de decisiones

7.3.- Los árboles de decisión: la planificación secuencial

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS perseguidos en este tema son que el alumno:

- Entienda cómo la información se clasifica y operacionaliza a través del proceso de toma de decisiones
- Sepa aplicar criterios decisorios, y la herramienta del árbol de decisión

## **TEMA 8.- Programación temporal**

8.1.- Alternativas de planificación temporal: el gráfico de Gantt

8.2.- Procedimientos Pert-cpm

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS perseguidos en este tema son que el alumno:

- Utilice con soltura las técnicas de programación temporal y control de procesos

## **TEMA 9.- La Empresa en la realidad: el análisis interno**

9.1.- Concepto de Empresa.

9.2.- Subsistemas componentes. Subsistemas resultantes

9.3.- Clases de empresas. Unidad vs. grupo

9.4.- Los costes

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS perseguidos en este tema son que el alumno:

- Conozca los principales ejes de análisis de todas las organizaciones-empresa
- Relativice la realidad del concepto de empresa en función de las distintas características con que se puede presentar
- Entienda el análisis de costes, y su importancia fundamental para la supervivencia de la empresa.

## **TEMA 10.- El entorno: el análisis externo**

10.1.- El sector: su entorno general y específico

10.2.- Estructuras de mercado. Procesos evolutivos

10.3.- Sectores nuevos, maduros y en declive

10.4.- Las estrategias

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS perseguidos en este tema son que el alumno:

- Entienda las fuerzas que van a condicionar el funcionamiento de la empresa en un sector
- Sepa deducir estrategias en función de características sectoriales concretas

## **TEMA 11.- El Mercado**

11.1.- El sistema comercial

11.2.- Las variables de mercadotecnia

11.3.- Decisiones sobre producto

11.4.- Decisiones sobre precios

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS perseguidos en este tema son que el alumno:

- Entienda la importancia de la interacción de la empresa con el mercado, así como las variables con las que se puede regular esa relación
- Tenga criterio a la hora de tomar decisiones sobre productos y precios

## **TEMA 12.- Creación y desarrollo de la Empresa**

12.1.- Ordenando el proceso

12.2.- El plan de empresa

12.3.- La hora de la verdad

12.4.- Gestionando el día a día

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS perseguidos en este tema son que el alumno:

- Sepa articular la relación de cuestiones, pasos, y consideraciones a tener en cuenta para la creación de una empresa
- Comprenda la trascendencia que supone la instalación, así como la cotidianeidad de las tareas con que se

va a enfrentar a partir de ese momento

### **TEMA 13.- La organización, la dirección y el control**

13.1.- Organización y estructuras organizativas

13.2.- Sistemas de dirección

13.3.- El control y sus fases

13.4.- Sistemas y clases de control

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS perseguidos en este tema son que el alumno:

- Entienda como se plasma la organización en el concepto de estructura, y el papel que representa la dirección en su diseño
- Entienda la importancia de la función de control, así como sus distintas manifestaciones; y la importancia estratégica de los distintos sistemas de control

### **TEMA 14.- Los objetivos y el cuadro de mando**

14.1.- Los objetivos como base de la planificación

14.2.- Objetivos de la empresa

14.3.- Análisis de la operatividad de los objetivos

14.4.- El cuadro de mando integral

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS perseguidos en este tema son que el alumno:

- Entienda que la planificación se apoya en el concepto de objetivo
- Comprenda el proceso de compatibilización de los mismos
- Deduzca el cuadro de mando integral como guía y referencia de los objetivos

### **TEMA 15.- Motivación e incentivos**

15.1.- Cómo conseguir que se trabaje a tope: la remuneración

15.2.- Acuerdos verbales, y empresa con empresario

15.3.- Factores culturales

15.4.- Sofisticando el sistema. El mundo real

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS perseguidos en este tema son que el alumno:

- Entienda el problema, y por qué no es posible solucionarlo con la retribución
- Deduzca el éxito de la fórmula de la empresa con empresario
- Deduzca cómo necesariamente se tienen que buscar otras vías que pasan por valores culturales, y por el análisis de la función de utilidad

### **TEMA 16.- El problema de la coordinación**

16.1.- Planteamiento del problema

16.2.- Diseño de sistemas de información/comunicación

16.3.- Reestructurando las actividades

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS perseguidos en este tema son que el alumno:

- Sepa encontrar las necesidades de coordinación en los distintos supuestos
- Comprenda las alternativas de solución, y cuándo serán aplicables unas u otras

### **TEMA 17.- Escuelas y teorías de la Organización**

17.1.- la Jungla de las teorías del Management

17.2.- El estudio de las organizaciones

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS perseguidos en este tema son que el alumno:

- Compruebe cómo al estudio y comprensión de las múltiples facetas de las organizaciones/empresa han contribuido distintas escuelas y enfoques

### **TEMA 18.- La evolución a la calidad**

18.1.- Introducción y contexto

18.2.- Costes de la no calidad

18.3.- Cómo están organizadas las empresas

18.4.- El trabajo en equipo

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS perseguidos en este tema son que el alumno:

- Entienda qué es la calidad total, su génesis, y sus implicaciones organizativas
- Deduzca las repercusiones que va a tener el TQM en la organización

### **TEMA 19.- Gestión estratégica de los recursos humanos**

19.1.- De la administración a la gestión estratégica

19.2.- Estrategia de la empresa y gestión de los recursos humanos

19.3.- Modelo teórico: Objetivos estratégicos y opciones estratégicas

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS perseguidos en este tema son que el alumno:

- Vincule la función de personal con la estrategia de la empresa
- Sepa establecer tanto objetivos como opciones estratégicas

### **TEMA 20.- La Gestión de las Personas**

20.1.- La Cultura Organizativa

20.2.- Los Grupos Humanos

20.3.- La Motivación como herramienta de gestión

20.4.- El Liderazgo y los Estilos de Dirección

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS perseguidos en este tema son que el alumno:

- Entienda la importancia del proceso de la sincronía entre personas, tanto a nivel individual como grupal

- Conozca y entienda las diferentes formas de dirigir y motivar.

### **TEMA 21.- Análisis de puestos de trabajo**

21.1.- Objetivos del análisis

21.2.- Obtención de la información

21.3.- Métodos de análisis

21.4.- Resultados del análisis

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS perseguidos en este tema son que el alumno:

- Entienda la utilidad e importancia de esta tarea para todas las organizaciones
- Sepa aplicar el procedimiento adecuado y generar el informe final

### **TEMA 22.- Planificación de recursos humanos**

22.1.- Planificación de efectivos

22.2.- Planificación de carreras profesionales

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS perseguidos en este tema son que el alumno:

- Sepa utilizar los métodos de previsión de necesidades
- Sepa diseñar trayectorias profesionales, promociones y transferencias

### **TEMA 23.- Reclutamiento y selección de personal**

23.1.- La importancia del capital humano

23.2.- Profesiograma, reclutamiento y preselección

23.3.- Pruebas, entrevistas, y referencias

23.4.- Fase final

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS perseguidos en este tema son que el alumno:

- Sepa llevar a cabo un proceso completo, tanto de reclutamiento como de selección

### **TEMA 24.- El proceso de formación**

24.1.- Detección y análisis de las necesidades

24.2.- Técnicas de formación

24.3.- Aplicación, evaluación y seguimiento del programa

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS perseguidos en este tema son que el alumno:

- Entienda la importancia estratégica de la formación
- Conozca las técnicas y sepa cómo implementarlas

### **TEMA 25.- Valoración de los puestos de trabajo**

25.1.- Objetivos y proceso de valoración

25.2.- Métodos cualitativos no analíticos

25.3.- Métodos cuantitativos analíticos

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS perseguidos en este tema son que el alumno:

- Entienda la utilidad de la valoración del puesto
- Conozca y sepa aplicar todas las técnicas

### **TEMA 26.- Valoración del rendimiento**

26.1.- Finalidad de la valoración

26.2.- Enfoques y métodos de valoración

26.3.- Etapas en la valoración

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS perseguidos en este tema son que el alumno:

- Entienda la utilidad de la valoración del rendimiento
- Sepa cómo llevarla a cabo

### **TEMA 27.- El sistema de retribución**

27.1.- La retribución y la justicia retributiva

27.2.- Nivel y estructura retributiva

27.3.- Criterios de diseño del sistema retributivo

27.4.- Tipos de sistemas retributivos

Los OBJETIVOS ESPECÍFICOS perseguidos en este tema son que el alumno:

- Entienda lo que son las estructuras retributivas, criterios y tipos de sistemas
- Deduzca su aplicabilidad en función de los casos concretos

## **Planificación y calendario**

### **Calendario de sesiones presenciales y presentación de trabajos**

El planteamiento temporal de la asignatura se ha realizado de forma que a cada semana del curso le corresponda un tema, con un margen de holgura máximo de tres semanas.

El alumno tiene semanalmente cuatro horas presenciales de clase, divididas en dos horas y dos tercios de teoría, y una hora y un tercio de prácticas. Cada tema supone por tanto algo más de dos horas de clase magistral, y poco más de una hora de corrección de las prácticas encargadas la semana anterior.

En cuanto a las semanas de holgura, una se asigna al grupo de temas del 19 al 27, y las otras dos quedan de margen general, en previsión de alguna fiesta o acontecimientos concretos del calendario que pudieran alterar el ritmo. De no producirse este supuesto se absorberán, una como holgura general para cualquier parte de la asignatura, y otra, en su caso, de semana de repaso.

Cualquier variación o modificación del calendario será oportunamente comunicado a través Anillo Digital [Docente de la Universidad de Zaragoza, ADD http://bb.unizar.es.](http://bb.unizar.es)

### **Referencias bibliográficas de la bibliografía recomendada**

- Bueno Campos, Eduardo. Economía de la empresa : análisis de las decisiones empresariales / Eduardo Bueno Campos, Ignacio Cruz Roche, Juan José Durán Herrera . Reimp. 2002 Madrid : Pirámide, D.L. 2002
- Casos y cuestiones de economía de la empresa / coordinación, Carmen Barroso Castro Madrid : Pirámide, D.L. 1996

- El factor humano en las relaciones laborales : manual de dirección y gestión / coordinador, Antonio Leal Millán ;[autores], Marisa Román Onsaló, Ana Alfaro de Prado Sagrera, Lucía Rodríguez Félix . - [1ª ed., reimpr.] Madrid : Pirámide, 2001
- Gómez-Mejía, Luis R.. Gestión de recursos humanos / Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin, Robert L. Cardy . - 5ª ed. Madrid [etc.] : Pearson Educación, D.L. 2008
- Koontz, Harold. Administración : una perspectiva global y empresarial / Harold Koontz, Heinz Weihrich, Mark Cannice . - 14ª ed. México [etc.]: McGraw-Hill, cop. 2012
- Koontz, Harold. Elementos de administración / Harold Koontz, Heinz Weihrich ; traducción Julio Coro Pando ; revisión técnica Gustavo Palafox de Anda . - 5a. ed. (4a. ed. en español) Madrid [etc.] : Mac Graw-Hill, D.L. 1993
- Luque de la Torre, María Angeles. Curso práctico de Economía de la Empresa : Un enfoque de organización / María Angeles Luque de la Torre, Yolanda Bueno Hernández, Begoña Santos Urda Madrid : Ediciones Pirámide, 2001
- Moreno-Luzón, María D.. Gestión de la calidad y diseño de organizaciones : teoría y estudio de casos / María D. Moreno-Luzón, Fernando J. Peris Bonet, Tomás González Cruz Madrid : Prentice Hall, D.L.2000
- Porter, Michael E.. Estrategia competitiva : técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia / Michael E. Porter . - 34a. imp. México : Compañía editorial continental, 2004
- Rodrigo Illera, Carlos. Fundamentos de economía de la empresa / Carlos Rodrigo Illera . - [2a. ed.] Madrid : Ediciones Pirámide, 1992-1993
- Serra Ramoneda, Antonio. Mercados, contratos y empresa / Antonio Serra Ramoneda . - 2ª ed. corr. y ampl. Bellaterra : Universitat Autònoma de Barcelona, Servei de Publicacions, 2003
- Suárez Suárez, Andrés Santiago. Curso de introducción a la economía de la empresa / Andrés S. Suárez Suárez . - [4a. ed. rev. y amp.] Madrid : Pirámide, D.L. 1991