

Guía de aprendizaje  
*12410 Planificación y Gestión de Recursos Humanos*  
(6 ECTS)

*Año académico 2018-2019*

**Máster en Dirección, gestión e intervención en Servicios Sociales**  
**Módulo 2: Dirección y gestión en Servicios Sociales**

*Profesor/a: Mónica Utrera Jordán*

**1.-Presentación de la materia o asignatura**

La gestión de las personas y los equipos puede considerarse la función esencial dentro de la gestión de los servicios sociales ya que la rica, heterogénea y diversa amalgama de servicios que engloban los servicios sociales tienen como factor común el que su producto o servicio es el trabajo realizado, la ayuda ofrecida, la gestión realizada, etc. por el conjunto de personas vinculadas a la organización. Así pues, es esencial poder conseguir un buen nivel de motivación y de dinamización interna de los equipos humanos ya que de sus acciones depende el “momento de la verdad”. Y por lo tanto, en todos estos aspectos, es crucial el papel del director, gerente, coordinador, etc. así como del resto del equipo directivo.

Al mismo tiempo la gestión de las personas y equipos es una de las funciones más complejas dentro de la dirección de organizaciones sociales, sea cual sea su naturaleza (iniciativa pública, privada, social). Dirigir implica la adquisición de una serie de habilidades y conocimientos teórico-prácticos que abarcan dimensiones tan diversas como la gestión la diversidad, la motivación en el trabajo, el desarrollo profesional, la formación, la gestión del voluntariado, entre otras. Pero también tiene que ver con entender la función y asumir una posición de compromiso y de servicio hacia el equipo.

El curso tiene por objetivos:

- dar a conocer los elementos estructurales de las políticas de gestión de personas
- promocionar la capacidad de análisis de las políticas y prácticas de gestión de personas de organizaciones de servicios sociales;
- potenciar la capacidad de planear y diseñar estrategias de Gestión de personas y equipos en organizaciones o entidades sociales a través del análisis del ciclo de vida de la persona dentro de la organización.
- reflexionar y conocer los estilos de dirección y las herramientas de gestión habituales.

Se pretende también que los y las estudiantes mejoren sus competencias en el trabajo en equipo, análisis y síntesis, creatividad y comunicación oral y que puedan analizar su modelo o estilo natural de dirección y ser capaces de modelarlo y adaptarlo a las circunstancias concretas de cada momento a lo largo del ejercicio de las funciones de dirección.

## **2.-Competencias a desarrollar**

### **2.1 Competencias específicas:**

- Conocimiento de las particularidades de la Gestión de personas y equipos en organizaciones del tercer sector social.
- Conocimiento de los diferentes elementos constitutivos de una política de gestión de personas y equipos: selección, desarrollo profesional, formación, clima organizacional y gestión de voluntariado.
- Capacidad de análisis de la política de gestión de personas y equipos de una entidad social
- Capacidad de selección de estrategias y elaboración de planes para la mejora de la gestión de personas y equipos (voluntariado y/o profesional).
- Capacidad de análisis del estilo de dirección natural y su adaptación y modelado a las circunstancias concretas de cada situación.

### **2.2 Competencias transversales:**

- Capacidad de análisis y de síntesis a partir de fuentes documentales
- Capacidad de organizar planificar, resolver problemas
- Capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad de aplicar conocimientos a la práctica
- Capacidad crítica
- Valoración y respeto hacia la diferencia

## **3.-Contenidos**

### **1. Planificación de Recursos Humanos**

#### **1.1 Introducción a la Gestión de Personas**

- Características de los recursos humanos en el sector social
- Paradigmas en la Gestión de Personas y equipos
- Objetivos de la Gestión de Personas
- La persona, el grupo, factores clave.

#### **1.2. Ciclo de Gestión y Desarrollo de las personas en la organización**

- Planificación de Gestión de Personas
- Selección de personas, descripción del puesto de trabajo y perfil candidatos/as, fases del proceso de captación y selección.
- Acogida, incorporación y adaptación al puesto de trabajo

- Desarrollo profesional y formación
- Motivación, comunicación interna, participación y evaluación.
- Dirección por objetivos
- Desvinculación de la organización.

### **1.3. Modelo genérico de Competencias**

- Análisis del Modelo genérico de competencias con foco en la función de dirección de personas en las organizaciones sociales.
- Aplicación del modelo de competencias a la entrevista de selección.

### **1.4 Clima Organizacional y Estilo de Dirección**

- Concepto de Clima Organizacional, Encuestas de Clima Organizacional, Burn Out
- Revisión histórica del análisis de los estilos de dirección
- Revisión introspectiva del estilo de dirección natural de cada uno y formas de modelaje y adaptación del mismo a las circunstancias de cada situación.
- Gestionar la organización y liderar las personas.
- Tendencias de futuro en liderazgo y dirección de personas.

### **1.5 Herramientas para la Dirección de Personas**

- eDISC
- Reuniones
- eMail

## **2. Gestión del voluntariado**

### **2.1 El voluntariado en la sociedad**

- Introducción al voluntariado
- El voluntario en la organización: derechos y deberes
- Retos actuales del voluntariado

### **2.2 El ciclo del voluntariado en las entidades**

- Las diferentes fases del ciclo
- Herramientas y recursos necesarios

### **2.3 El plan de voluntariado**

- Diagnóstico del voluntariado en la entidad
- Elaboración del plan de voluntariado

- Dificultades y estrategias de implementación del plan

## **2.4 El coordinador del voluntariado**

- Modelos de coordinación del voluntariado
- Funciones del coordinador o responsable

## **4. - Resultados del aprendizaje**

Al final del proceso, el/a estudiante mostrará las siguientes evidencias de competencias desarrolladas. Será capaz de:

- a) Describir los diferentes elementos constitutivos de una política de recursos humanos adecuadas al tercer sector social
- b) Sugerir estrategias para conseguir cambios y mejoras de las políticas y practicas de gestión de personas
- c) Adecuar y modelar su estilo de dirección natural a las circunstancias de cada situación.
- d) Identificar las particularidades de la gestión de recursos humanos voluntarios
- e) Planificar la gestión del voluntariado

## **5. - Metodología**

### **5.1.- Actividad docente:**

- Exposición por el docente de temas y análisis de datos relevantes sobre la situación.
- Debates y comentarios sobre diversos temas.
- Juegos de Rol en el que el alumno tendrá que tomar sus propias decisiones.
- Análisis Introspectivo sobre el modelo natural de mando y dirección de cada estudiante que les y las ayude a conocer mejor sus propias fortalezas y debilidades a la hora de ejercer un rol de mando o dirección y a adecuarlo a las circunstancias de las diferentes situaciones.
- Hacer el seguimiento de la asignatura on line
- Supervisar los trabajos en clase

### **5.2.- Actividades de los y las estudiantes:**

- Leer los textos propuestos por el docente
- Participar activamente en las actividades, debates y juegos de rol propuestos en clase

- Realizar los análisis introspectivos propuestos cuyos resultados podrán ser no comentados en público si así lo desea.
- Elaborar los trabajos correspondientes para la evaluación

Trabajo en el aula	25 horas	1 ECTS
Trabajo tutorizado	12,5 horas	0,5 ECTS
Trabajo autónomo	37,5 horas	1,5 ECTS

## 6.-Sistema de evaluación

### 6.1.-Actividades o instrumentos de evaluación:

El proceso de evaluación será continuado y tiene por objetivo comprobar la adquisición de las competencias.

Cada actividad de evaluación está ponderada (ver cuadro), así que la no presentación en alguna conlleva el riesgo de suspender por insuficiencia de nota. En caso que suspenda el estudiante podrá presentarse a la recuperación presentando un trabajo complementario conforme orientación del profesor. La recuperación permitirá llegar a la nota mínima para aprobación.

### 6.2.- Criterios de evaluación

Tarea	Modalidad	Peso
<b>Política de RRHH: Misión, Visión Valores</b>	Grupo	25%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metaplan</li> <li>• Presentación individual de resultados</li> </ul>	Individual	10%
<b>Paradigmas de la Gestión de Personas y Equipos</b>	Grupo	5%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercicio Organigramas</li> </ul>		
<b>Planificación de la Gestión de Personas</b>	Grupo	5%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redacción JD</li> </ul>		
<b>Dirección por Objetivos</b>	Individual	5%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redacción SMART</li> </ul>		
<b>Selección de Personas</b>	Grupo	5%

- Descripción de puesto (oferta)

<b>Motivación en las ONL</b>	Individual	5%
<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientación filosófica</li><li>• Autoeficacia</li></ul>	Individual	5%
<b>Derechos y deberes del Voluntariado</b>	Individual	30%
<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis Ley del Voluntariado</li></ul>		
<b>El Voluntariado en la sociedad</b>	Grupo	5%
<ul style="list-style-type: none"><li>• Método del caso ONL</li></ul>		

### **7.- Resumen del proceso formativo por competencias**

Ver cuadro anexo

### **8.- Resumen del proceso formativo por competencias**

Además de la atención en los dos espacios habituales de comunicación (aula y campus virtual), el profesorado puede comunicarse con el estudiante a través de tutorías y del correo electrónico.

Correo electrónico: Dra. Mònica Utrera: [monicautrera@gmail.com](mailto:monicautrera@gmail.com)

### **9.- Bibliografía y recursos**

#### **Manuales en formato impreso:**

Goldrat, Eliyahu M. (1995) No es cuestión de suerte. Diaz de Santos

Gómez-Mejía, L.R. (2001) Dirección y gestión de los recursos humanos. Prentice Hall.

Montes, José Luis. (2012) Organizaciones Gandhi. Plataforma Empresa.

Pink, Daniel H. (2010) La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva. Gestión 2000

Rodríguez Porras, J.M. (2005) El factor humano en la empresa. Ediciones Deusto. S.A.

Manual en formato electrónico:

Chiavenato, I (1999). Administración de Recursos Humanos. Editora Mc Graw Hill.

**Voluntariado:**

Centro de Documentación y Estudios SiiS. (2011). Tendencias, innovaciones y buenas prácticas internacionales en el ámbito del voluntariado. Fundación Eguía-Careaga.

CEV. (2011). Policy Agenda for Volunteering in Europe (P.A.V.E).

Fundació Pere Tarrés. (2006). Manual para la persona responsable del voluntariado. Plataforma del Voluntariado de España.

Fundació Pere Tarrés. (2001) La integració de la persona voluntària a l'entitat.

OTS. (2007). Buenas prácticas en la gestión del voluntariado. Obra Social “la Caixa”.

OTS. (2009). Manual de gestión de voluntariado. Obra Social “la Caixa”.

Bermejo, A. (2002). Manual de Gestión del Voluntariado. Médicos del Mundo.



**Literatura adicional:**

Ariño Villarroya, A. (2008). Articulación del tercer sector en España. *Revista Española Del Tercer Sector, 2008, Issue 10, Pp.107-132, (10), 107-132.*

Armando, C. S. (2004). Evaluación de intangibles: gestión de recursos humanos. *Ingeniería Industrial, 2004, Vol.25(3), 25(3)*

Belout, A. (2004). Factors influencing project success: The impact of human resource management. *International Journal of Project Management, 2004, Vol.22(1), Pp.1-11, 22(1), 1-11.*

Boada Grau, J. (2004). El burnout y las manifestaciones psicosomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema, 2004, Vol.16(1), Pp.125-131, 16(1), 125-131.*

Cabra, d. L. (2005). El tercer sector en España: Ámbito, tamaño y perspectivas. *Revista Española Del Tercer Sector, 2005, Issue 1, Pp.95-134, (1), 95-134.*

Camejo, A. J. (2007). Gestión de recursos humanos y responsabilidad social en las organizaciones empresariales en el siglo XXI. *Entelequia: Revista Interdisciplinar, 2007, Issue 3, Pp.203-218, (3), 203-218.*

Camejo, A. J. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Entelequia: Revista Interdisciplinar, 2008, Issue 8, Pp.97-115, (8), 97-115.*

Carlos Arrieta-salas. (2008). Motivación en el trabajo: Viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades En Psicología, 2008, Vol.22(109), p.67, 22(109), 67.*

Celma Benaiges, M. D. (2011). In Martínez García E., Universitat de Girona. Departament d'Economia (Eds.), *El impacto sobre los trabajadores de una gestión de recursos humanos socialmente responsable. Un análisis para Catalunya.*

Chacón, F. & Vecina, M. L. (2002). Gestión del voluntariado. Madrid: Síntesis.

Ellis, S. & Cravens, J. (2000). The Virtual Volunteering Guidebook. ImpactOnline, Inc.

Palo Alto: California. Traducido por los miembros de E-Voluntas (2003): <http://www.evoluntas.org>

E-Voluntas. (2003) Guía de voluntariado virtual [http://www.e-voluntas.org/guía\\_del\\_voluntariado.htm](http://www.e-voluntas.org/guía_del_voluntariado.htm)

Fossas Olalla, M. (2007). Guía de dirección de recursos humanos para un emprendedor. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense, 2007, Issue 40, Pp.421-448, (40), 421-448.*

Fuentes Rodríguez, F. (2001). Competencias de la estructura directiva de las organizaciones sanitarias: Sistema de dirección, gestión y desarrollo de recursos humanos basado en el modelo de

gestión por competencias. *Trabajo: Revista Andaluza De Relaciones Laborales*, 2001, Issue 11, Pp.117-128, (11), 117-128.

Gallardo Gallardo, E. (2007). ¿Qué debemos saber sobre la motivación laboral?: Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. 2007,

Gavidia, Y. (2012). Diseño de un plan de gestión de recursos humanos basado en el modelo de gestión por competencias. *Revista Digital De Investigación y Postgrado*, 2012, Vol.2(1), 2(1)

Gidron, B. (2010). Promoting civil society in third sector organizations through participatory management patterns. *European Management Journal*, 2010, Vol.28(6), Pp.403-412, 28(6), 403-412.

Herrera Gómez, M. (1998). La especificidad organizativa del tercer sector: Tipos y dinámicas. *Papers: Revista De Sociología*, 1998, Issue 56, Pp.163-196, (56), 163-196.

Higueta López, D. (2011). Del manejo de personal a la dirección de personas. *Innovar: Revista De Ciencias Administrativas y Sociales*, 2011, Vol.21(40), Pp.67-80,21(40), 67-80.

Lanari, M. E. (2001). Políticas de reclutamiento y calidad de empleo. *FACES: Revista De La Facultad De Ciencias Económicas y Sociales*, 2001, Issue 10, Pp.25-43, (10), 25-43.

Luz, S. N. (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización. *Scientia Et Technica*, 2008, Vol.14(39), p.286, 14(39), 286.

Madrid, A. (2001). *La institución del Voluntariado*. Madrid: Trotta.

Martín-Alcázar, F., M. (2011). Transforming human resource management systems to cope with diversity. *Journal of Business Ethics*, 2012, Vol.107(4), Pp.511-531,107(4), 511-531.

Marzo Arpón, T. (2012). La gestión de personas en los recursos residenciales de atención a la infancia : Descripción del puesto de trabajo del educador/a social. *Educación*, 2012, Issue 48, Pp.301-320, (48), 301-320.

Melián González, S. (2008). Estilos de dirección de RRHH dentro de las empresas: Una cuestión de intensidad en la DRRHH. *Cuadernos De Economía y Dirección De La Empresa*, 2008, Vol.11(36), Pp.151-177, 11(36), 151-177.

Molina, F. (Coord.) (2003). *Educación, voluntariado y participación en la Unión Europea*. Barcelona: Asociación Internacional del Voluntariado.

Olaz, Á. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias. *Papers: Revista De Sociología*, 2009, Issue 91, Pp.193-201, (91), 193-201.

Pérez Díaz, V. y López Novo, J. (2003). *El tercer sector social en España*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Pujol, M. (1999). *Valors i Voluntariat. Valors i participació social*. Barcelona: Cruïlla

Rodríguez Cabrero, G. (Coord.) (2003). Las entidades voluntarias de acción social en España. Madrid: Fundación FOESSA-Cáritas.

Rodríguez Mansilla, D. (2007). Cultura en las organizaciones del tercer sector. Revista Española Del Tercer Sector, 2007, Issue 6, Pp.121-152, (6), 121-152.

Vázquez Allegue, E. (2006). La motivación laboral desde la organización. Maremagnum: Publicación Galega Sobre Os Trastornos do Espectro Autista, 2006, Issue 10, Pp.135-143, (10), 135-143.

Vélez Cuartas, G. J. (2007). Tendencias del tercer sector a partir del análisis de las relaciones de interdependencia. Redes: Revista Hispana Para El Análisis De Redes Sociales, 2007, Issue 12, (12)

Vernis, A. (1998). La gestión de las organizaciones no lucrativas. Bilbao: Ediciones Deusto.

**ANEXO: CUADRO RESUMEN DEL PROCESO FORMATIVO POR COMPETENCIAS****ANEXO: CUADRO RESUMEN DEL PROCESO FORMATIVO POR COMPETENCIAS**

<b>Competencias<sup>1</sup></b>	<b>Actividades formativas<sup>2</sup></b>	<b>Resultados del aprendizaje<sup>3</sup></b>	<b>Actividades de evaluación<sup>4</sup></b>
Competencia 1  Conocimiento de las particularidades de la Gestión de Recursos Humanos en organizaciones del tercer sector social	AF 1 Exposición docente en el aula AF 2 Lectura de bibliografía AF 3 Presentación al grupo por parte de cada estudiante de las políticas de RRHH de una entidad/organización social que conozca, trabaje o tenga acceso AF4 Debate por parte del grupo de las características comunes y específicas de las entidades elegidas por los estudiantes	R1 Tener una visión global sobre los diferentes elementos constitutivos de una política de recursos humanos adecuadas al tercer sector social	La evaluación se efectuará en base a las siguientes actividades:  <b>A) Presentación al grupo por parte de cada estudiante de las políticas de RRHH de una entidad/organización social que conozca, trabaje o tenga acceso. Trabajo individual</b>  <b>B) Diseño de las estrategias de mejora para algunas de las políticas o prácticas analizadas. Trabajo en grupo en clase</b>
Competencia 2  Conocimiento de los diferentes elementos constitutivos de una política de recursos humanos: selección, desarrollo profesional, formación, clima organizacional y gestión del voluntariado	AF 1 Exposición docente en el aula AF 2 Lectura de bibliografía AF 3 Trabajo en grupo en clase sobre el diseño de las estrategias de mejora para algunas de las políticas o prácticas analizadas	R1 Sugerir estrategias para conseguir cambios y mejoras de las políticas y prácticas de gestión de RRHH	<b>C) Presentación al grupo por parte de cada estudiante de una de las fases del ciclo del voluntariado. Trabajo individual en clase</b>  <b>D) Resolución conjunta de un caso de consultoría sobre la aplicación de un plan de voluntariado en una</b>

<sup>1</sup> Incorporar las competencias de la GA

<sup>2</sup> Incorporar para cada competencia las actividades del profesor y de los estudiantes

<sup>3</sup> Nombrar los resultados esperados

<sup>4</sup> Incorporar las actividades de la Pauta de actividades de evaluación

<p>Competencia 3</p> <p>Capacidad de análisis de la política de gestión de RRHH de una entidad social</p>	<p>AF 1 Exposición docente en el aula</p> <p>AF2 Presentación al grupo por parte de cada estudiante de una de las fases del ciclo del voluntariado</p> <p>AF 3 Trabajo en grupo en clase sobre el diseño de las políticas de voluntariado de las entidades elegidas</p>	<p>R1 Identificar las particularidades de la gestión de recursos humanos voluntarios</p>	<p><b>organización. Trabajo en grupo en clase</b></p> <p><b>E)Devolución personal a cada estudiante de sus actividades a través del campus virtual</b></p>
<p>Competencia 4</p> <p>Capacidad de selección de estrategias y elaboración de planes para la mejoría de la gestión de RRHH (voluntariado y/o profesional)</p>	<p>AF 1 Exposición docente en el aula</p> <p>AF 2 Lectura de bibliografía</p> <p>AF 3 Resolución conjunta de un caso de consultoría sobre la aplicación de un plan de voluntariado en una organización</p>	<p>R1 Planificar la gestión del voluntariado: plan de voluntariado</p>	

Hay que recordar que el eje central son **las competencias**, y en este cuadro ponemos de forma sintética que metodologías (actividades formativas) usaremos para desarrollarlas, qué queremos lograr como resultados de los aprendizajes de nuestros estudiantes y qué actividades de evaluación continuada planteamos para conseguirlos. Aunque habrá repetición de algunas actividades formativas y de actividades de evaluación, es recomendable evidenciar como trabajamos cada una de las competencias mediante las diferentes actividades de evaluación continuada (Pautas).